



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

“Aceites Urzante S.L. y el Análisis de la Industria del Aceite de Oliva en España”



Autor/Writer

Carlos Jiménez Añón

Director/Director

Lucio Fuentelsaz Lamata



Facultad de
Economía y Empresa
Universidad Zaragoza

***“Aceites Urzante S.L. y el Análisis de la Industria del
Aceite de Oliva en España”***

“Aceites Urzante S.L and Industry Analysis of Olive Oil in Spain”

Autor/Writer

Carlos Jiménez Añón

Director/Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Dirección y Organización de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen: La industria del aceite de oliva en España constituye un factor fundamental para la economía española y para su crecimiento. A través de este trabajo se ha realizado un estudio de la situación económica e industrial que atraviesa este sector, dando a conocer los procesos industriales que lo forman, así como el número de empresas que lo componen. Una vez conocida en que actividades se basa esta industria, se ha realizado un análisis estratégico, tratando de entender cómo se distribuye el poder de mercado en esta industria y analizando el papel de los agentes que intervienen en ella. Todo ello se ha llevado acabo teniendo a la empresa “Aceites Urzante S.L” como referencia, que servirá para conocer la realidad interna de la empresa y por tanto las actividades que componen su cadena de valor.











Abstract: The olive oil industry in Spain is a key factor for Spanish economy and its growth. Through this work we have undertaken a study of the economic and industrial situation in this sector, revealing its industrial processes, as well as the number of companies. Once we know the activities that take place in this industry, it has made a strategic analysis, trying to understand how the market power is distributed and analyzing the role of agents involved in it. This analysis has been made having "Aceites Urzante SL" as reference, which will help us to understand the internal reality of the company and therefore the activities that complete the value chain.

ÍNDICE DEL TRABAJO





1. INTRODUCCIÓN	1
2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	3
3. LA INDUSTRIA DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA	6
3.1 Situación de la Industria del Aceite de oliva en España.	7
3.2 Estructura industrial de la cadena del Aceite de Oliva	14
3.3 Contexto de la industria en el comercio exterior	17
4. EL MERCADO	20
4.1 Análisis estratégico del Sector del aceite de oliva.	20
4.1.1 Análisis del entorno general.	20
4.1.2 Análisis del entorno específico.	22
4.2 Segmento de consumidores.	33
5. VENTAS Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA	35
5.1 Evolución de las ventas de la empresa Aceites Urzante S.L.	35
5.2 Cartera de Productos. (Aceites Urzante S.L.)	36
5.3 Estrategia de posicionamiento de productos.	39
6. PROVEEDORES Y CLIENTES DE ACEITES URZANTE S.L	40
6.1 Proveedores de la Compañía.	40
6.2 Clientes de la Compañía.	42
7. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA	44
7.1 Recursos tangibles (Aceites Urzante S.L).	44
7.2 Recursos Intangibles (Aceites Urzante S.L).	45
7.3 Cadena de valor de la empresa.	47
8. ANALISIS DAFO DEL SECTOR OLEICOLA ESPAÑOL	52
9. ESTRATEGIA COMPTETITIVA DE LA EMPRESA	55
9.1 Estructura organizativa de la empresa.	55
9.2 Estrategia competitiva.	57
10. CONCLUSIONES	58
11. BIBLIOGRAFÍA	59

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1. TABLAS:

-  Tabla 3.1: Numero de empresas que componen el sector del aceite de oliva en España por CCAA.
-  Tabla 3.2: Evolución de las principales magnitudes del Sector Español de Aceite de Oliva (miles de toneladas).
-  Tabla 3.3: Evolución de las ventas de aceite en España según los tipos de aceite de oliva (2009-2013).
-  Tabla 3.4: Exportaciones Españolas al mercado exterior (miles de toneladas).
-  Tabla 3.5: Principales Países de destino del aceite de oliva español.
-  Tabla 4.1: Principales empresas del Sector que comercializan Aceite de Oliva
-  Tabla 4.2: Rivalidad competitiva de la Industria española del aceite de oliva durante 2012.
-  Tabla 4.3: Concentración empresarial en la industria del aceite de oliva en el año 2014.
-  Tabla 4.4: Implicación en el consumo de aceite de oliva por parte de los hogares (2009-2013).
-  Tabla 5.1: Evolución de las ventas de Aceites Urzante S.L de los últimos años (2009-2014).

2. GRÁFICOS:

-  Grafico 3.1: Evolución del consumo y gasto de aceite de oliva español (2009-2013).
-  Grafico 3.2: Ventas de aceite en el mercado por empresas españolas (2013).
-  Gráfico 4.1: Distribución de consumo de aceite de oliva en los últimos años (2009-2013).
-  Gráfico 6.1: Principales canales de distribución del aceite de oliva en España.

1. INTRODUCCIÓN

La actividad comercial que rodea el mundo del aceite de oliva abarca desde la producción agraria hasta el comercio detallista y a la venta de canales HORECA (Hoteles, Restaurantes y Servicios de catering). Entre medio de estas dos fases encontramos procesos que incluyen la molienda, el refinado, el envasado, la extracción de orujo, el comercio mayorista así como la actividad exportadora. La situación económica, los cambios institucionales, la evolución del consumo y el comercio exterior condicionan el trabajo, situación y funcionamiento del resto de fases que van desde la producción hasta la venta y distribución al cliente final. Dentro de este sector podemos destacar dos grandes transacciones comerciales: la venta a granel de las almazaras a las refinadoras- envasadoras y las de aceite envasado a la distribución.

Durante las dos últimas décadas, estos procesos han dado lugar a grandes grupos aceiteros españoles, entre los que podemos encontrar empresas de origen familiar, grandes cooperativas y grupos sectoriales. A continuación, vamos a introducir una de esas pequeñas empresas familiares, que con el paso de los años y el cuidado y mantenimiento de los procesos que requiere la industria han desembocado en una compañía de gran magnitud.

Aceites Urzante cuenta la historia de una familia de origen humilde que con trabajo, esfuerzo y tesón ha logrado constituir una compañía brillante. Es aquí donde reside el punto de interés sobre este análisis estratégico. Su ejemplar comportamiento empresarial a lo largo de estas últimas décadas dentro de la industria alimentaria pone de manifiesto el buen saber hacer que ha llevado a cabo esta pequeña familia.

La andadura de Aceites Urzante comenzó allá por los años 50, a manos de su fundador José Marín Celorrio. Por aquel entonces, José compraba aceites a los productores de la Ribera y Tierra Estalla, y tras envasarlo lo vendía en la Navarra Media y Cinco Villas.

Los principios nunca fueron fáciles, y el esfuerzo a invertir fue cuantioso, como bien relata su hijo, y ahora administrador de la compañía.

Jesús Marín Fuentes:

“Nuestro padre era un gran emprendedor. Aún recuerdo acompañarle, cuando yo era pequeño, a vender el aceite tocando el timbre de las casas. Si había que levantarse a las 4 de la madrugada, pues nos levantábamos.”

Gracias a este empeño transmitido de padre a hijos y el saber hacer palpable y constante a lo largo del tiempo, Aceites Urzante se ha convertido en una importante empresa, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Formada y dirigida ahora por sus tres hijos, los hermanos José Luis, Jesús y María Dolores Urzante procesa más de 300 toneladas, es el cuarto envasador y exportador español de aceite de oliva y de semillas. Comercializa más de 100 millones de litros de aceite anuales en el mercado nacional y exporta a más de 50 países, estando al 60% de su capacidad productiva, lo que significa que la empresa podría incluso incrementar su producción y mejorar sus factores económico-financieros si la situación estructural del mercado y las restricciones operacionales se lo permitieran.

La segunda generación de este negocio familiar da trabajo a más 105 personas y genera otros 400 puestos de trabajo de manera indirecta. Además, hoy día cuenta con una docena de marcas propias y produce para marcas blancas, envasando aceite de oliva y semillas para 110 clientes de HORECA y el sector de la distribución (SDD).

2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Aceites Urzante S.L comenzó su actividad comercial durante el año 1950, dentro del comercio del aceite de oliva, una tradición muy popular dentro de la zona donde operaba la empresa, en los alrededores de las riberas del río Ebro y Queiles. Su principal actividad comercial se ha basado desde los inicios en el envasado y comercialización de aceites alimenticios. Poco a poco ha ido creciendo e incorporando profesionales del sector para ofrecer a su cartera de clientes una mayor variedad de aceites, mayor calidad en sus productos, así como un mejor servicio. Aproximadamente en el año 1985, se realizó una de las primeras patentes, referentes al logotipo de la marca, que brindaban la primera imagen de la compañía.

Fue a comienzos de los años 90 cuando se creó el laboratorio interno de la empresa, con afán de realizar catas y análisis físico-químicos de cada aceite al instante, y tener de esta manera un control exhaustivo en la calidad del producto desde que sale del campo hasta que llega a los hogares de los consumidores. Gracias a este significativo hecho, Aceites Urzante consiguió diferenciarse del resto de envasadores tras la fuerte crisis que afectaba al sector durante estos años.

Una vez establecido el laboratorio, en los años siguientes la empresa no cesó en su actividad inversora (1995-2000) adquiriendo máquinas de última generación para su obtener un sistema de envasado automático y un sistema de embalaje que daban a la empresa la posibilidad de ofrecer envases de mayor comodidad y en una amplia variedad de formatos. Gracias a estas inversiones, consiguió las certificaciones de calidad ISO 9001 (2001), reconocida mundialmente para la calidad de las organizaciones, así como el certificado británico BRC (Consortio Británico de Minoristas) y la certificación europea IFD (Norma Internacional de Alimentos) en calidad alimenticia.

Años después de esta inversión (2006), en pleno proceso de expansión cuando la empresa decidió iniciar el estudio para el traslado a la Ciudad Agroalimentaria de Tudela (CAT), un espacio territorial mucho más grande para aprovechar el crecimiento de la empresa y continuar con el aumento de la producción.

Fue en el año 2008 cuando la empresa recupero su tradición olivarera, y comenzó su actividad en el trujal Almazara de Tudela, la cual fue integrada en el propio recinto de la ciudad agroalimentaria de Tudela. Como consecuencia, tuvo la posibilidad de ser incluida dentro de la Denominación de Origen protegida en Navarra gracias a su marca “Olivar de la Ribera. Gracias a este hecho, obtuvo el galardón a la trayectoria empresarial denominado “Aster Escipor”.



Ciudad Agroalimentaria de Tudela.

Durante este mismo año la empresa consiguió ser sostenible medioambientalmente gracias a la energía solar. Realizo una inversión de I+D construyendo placas fotovoltaicas en sus sedes de operaciones.

Esto dio lugar a las cubiertas de sus instalaciones de Cascante (6.500 m²) y Tudela (18.000 m²), que se transformaron en tejados solares, cubriéndose de placas fotovoltaicas con una potencia total de 1.400 kW. Con estas medidas, estos paneles se convirtieron en la el mayor tejado solar de España.



Placas fotovoltaicas de la Empresa

A comienzos del año 2009, obtuvo el certificado de producto 100% ecológico por parte del CPAEN (Consejo de la Producción Agraria Ecológica de Navarra). Además, de la certificación ecológica USDA, calificación de productos ecológicos 100% para Estados Unidos, que es la que controla un conjunto de estándares de producción que van desde el cultivo, al almacenaje, procesamiento, empaquetado y distribución.

Finalmente en el año 2010 hace efectivo el traslado a la ciudad agroalimentaria de Tudela (CAT), de manera que dieron un paso adelante hacia el conocimiento y las técnicas de vanguardia, con grandes proyectos de innovación y la apertura de un consistente departamento de I+D+I. Dos años después (2012), se realiza una gran inversión en el Trujal, lo que permite triplicar la capacidad de molturación de olivas y reducir considerablemente el tiempo que pasa desde que las olivas llegan a las instalaciones de Urzante hasta que se molturan, lo cual deriva en un aceite de calidad todavía superior. Prueba de ello es que ha conseguido la mejor nota organoléptica de su aceite hasta la fecha.

En la actualidad, Urzante se ha asociado al CNTA (Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria), entidad que fue creada con el fin de ayudar al desarrollo e innovación de las empresas alimentarias. Esto le permite evolucionar y adaptarse a las exigencias del entorno y del mercado agroalimentario y conseguir satisfacer cualquier necesidad tecnológica.

3. LA INDUSTRIA DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA

La industria del aceite de oliva basa o desarrolla su actividad en empresas o industrias de extracción, obtención y envasado de aceites de oliva, de semillas oleaginosas, y obtención de grasas comestibles. Dentro de este trabajo se van a incluir los aceites provenientes del olivar en todas sus variedades.

En cuanto a los sectores productivos que ocupa, podemos definir como todos aquellos subsectores pertenecientes a la industria extractiva de aceites de semillas y de aceites de oliva. Aunque ambos forman dos procesos productivos claramente diferenciados pero con grandes sinergias en las últimas fases industriales, como envasadoras y refinerías, que son comunes a ambos, nos vamos a centrar en el análisis de la industria que basa su actividad sobre el aceite de oliva.

En el siguiente punto entraremos en profundidad a analizar la situación del mercado o industria del aceite de oliva en España y analizaremos sus características y significado. A continuación se estudiará la posición que ocupa España dentro del mercado mundial de aceites, tratando de analizar la implicación que tiene la industria fuera de nuestras fronteras.

Se detallarán diferentes actividades de las cuales son objeto los diferentes aceites, es decir los diferentes tipos de procesos industriales de las que consta. Estas podrían ser clasificadas en un primer escenario como almazaras, deshidratadoras y extractoras de orujo, refinerías de aceite o de grasas comestibles, operadores, laboratorios y entamadoras así como envasadoras y distribuidoras de aceite, las cuales veremos detalladamente a continuación.

Posteriormente, una vez detallado todo el proceso llevado a cabo dentro de sus instalaciones para la elaboración del producto final, daremos a conocer los tipos más comunes de aceituna y veremos uno a uno todos los productos que se comercializan en este segmento industrial a través de la cartera de productos de la empresa Aceites Urzante S.L., poniendo especial interés en aquellos que resulten más importantes para la misma.

3.1 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA.

La industria del Aceite de oliva constituye un sector relevante dentro de la estructura económica de España. Esta importancia que adquiere se debe a varios factores como la gran aportación que tiene sobre el Valor Bruto Añadido (VAB) o sobre la influencia que tiene sobre el empleo. La industria de los aceites y grasas comestibles tiene una implicación cercana al 10% sobre el total de la industria agroalimentaria. Este sector está generando en España alrededor de 2,5 millones de empleos (producción agraria e industria alimentaria), con un valor añadido bruto por parte del conjunto del sector agroalimentario de aproximadamente 81.650 millones de € sobre un total de 1.048.060 € de la industria. La importancia económica relativa de esta industria supera así el 8% del Producto interior bruto.

España se considera la primera zona productora de aceite de oliva en todo el mundo con aproximadamente un 40% de la producción total. Además, aporta un gran número de puestos de trabajo en actividades de recolección de aceituna y obtención del aceite de oliva llegando a los 50 millones, en cuanto a la extensión ocupada alcanza cifras considerables con más de 2,5 millones de hectáreas que dan lugar a unos ingresos de explotación superiores a los 2.500 millones de euros, lo que supone más del 4,7 % de toda la producción final agraria.

Todos estos factores, tales como el empleo que genera en las diferentes etapas de la cadena agroalimentaria de los aceites (productores, envasadores, intermediarios, distribuidores), las personas dedicadas a la actividad y los aspectos culturales de nuestro país convierten a este producto vegetal en un producto con una trascendencia enorme dentro de la economía nacional, que se extiende por toda España.

El olivar español está presente en 34 provincias de 13 Comunidades Autónomas. La extensión ya mencionada ocupa una superficie de 2.584.564 has, de las que el 96% corresponden a variedades de aceituna para almazara (2.377.943 has) y el 4% restante a variedades para mesa (98.597 has). El número total de olivos en España es de 282.696.000. La distribución geográfica de extensión de cultivo y de número de olivos tiene su mayor concentración en Andalucía con un 62%, a la cual acompañan comunidades como Castilla-La Mancha con un 13% y Extremadura con un 10%. El resto de comunidades completan el 15% restante para alcanzar la extensión geográfica de 282 millones de hectáreas.

España, al ser el primer productor mundial de Aceite de Oliva cuenta con un gran número de empresas distribuidas por todo el territorio nacional. Estas empresas se distinguen entre las actividades que componen el sector, que dispone de un buen número de instalaciones y procesos dedicados a la producción de Aceites de Oliva de diferente elaboración y calidad. Almazaras, orujeras, refinerías, envasadoras, operadores, laboratorios y entamadoras son los diferentes tipos industrias de producción de Aceite de Oliva. Estas se reparten de forma dispersa en España, como podemos ver a continuación.

 **Tabla 3.1: Numero de empresas que componen el sector del aceite de oliva en España por CCAA.**

Comunidades Autónomas	Almazaras	Envasadoras	Orujeras	Refinerías	Entamadoras	Laboratorios
Andalucía	818	669	39	15	242	349
Aragón	103	108	1	1	37	16
Baleares	9	1			3	88
Castilla-La Mancha	252	240	9	3	10	1
Castilla y León	19	19			9	55
Cataluña	197	221	6	4	28	39
Extremadura	119	115	7		104	9
Galicia	3	4				
Madrid	20	25			17	13
Murcia	40	42			16	3
Navarra	17	18	1	1	4	3
Pais Vasco	4	5			2	1
La Rioja	22	25			2	32
C. Valenciana	133	133			13	8
TOTAL	1756	1643	63	24	487	617

Fuente: Agencia de Información y Control alimentario del ministerio de agricultura (2014).

Como se observa en la Tabla 3.1, existe un gran número de empresas dedicadas al aceite de oliva en España. La comunidad autónoma de Andalucía es una de las zonas con mayor importancia dentro de este tejido estructural, ya que consta con aproximadamente 818 almazaras y 669 envasadoras a la cual siguen comunidades como Castilla La Mancha (252 y 240), Cataluña (197 y 221), Extremadura (119 y 115), Comunidad Valenciana (133 y 133) y Aragón (103 y 108). El resto de comunidades, con mucha menor actividad empresarial conforman el mercado con un total de 1.756 almazaras y 1.643 envasadoras. Estas dos industrias son la parte fundamental del proceso productivo, como veremos más adelante.

Este gran número de empresas dedicadas al sector en España se debe a una de las características más reseñables del sector del aceite de oliva durante los últimos años, el fuerte y continuado crecimiento que ha sufrido durante las últimas 10 campañas, habiéndose multiplicado por dos durante ese periodo de tiempo. Desde la temporada 1990/1991 hasta 2010/2011 se ha producido un incremento considerable, cifrado en una variación del 119,04%. Estas cifras incrementaron todavía más en la temporada 2011/2012 y 2013/2014 con una producción de 1.613 y 1.778 expresada en miles de toneladas.

A continuación podemos ver en la Tabla 3.2 de este análisis de forma más detallada la evolución que han sufrido las diferentes magnitudes de la industria durante los últimos 6 años, que prueban el crecimiento que ha venido sufriendo este sector en los últimos años, sobre todo en términos de producción y exportaciones.

 **Tabla 3.2: Evolución de las Principales Magnitudes del Sector Español de Aceite de Oliva (miles de toneladas).**

Campaña	Existencias	Producción	Importación	Exportación	Consumo
2008/2009	324,5	1.030,00	40,6	659	530,9
2009/2010	205,2	1.398,80	45,9	805,2	542,1
2010/2011	420,7	1.391,90	43,5	827,9	554,1
2011/2012	474,1	1.613,90	59,8	875,5	580,3
2012/2013	692,5	617,10	119,2	630	498,5
2013/2014	615	1.778,69	57,6	1.102,90	537,1

Fuente: Agencia de Información y Control alimentarios (AICA). Agencia del Olivar.

El valor económico de esta producción de aceite de oliva se sitúa en torno a los 1.886 millones de euros en promedio desde 2007 a 2012. Durante los dos últimos años se vio incrementado de nuevo tras el bajón del año 2012 debido a la crisis. Esta cifra representa el 4.7% de la producción dentro de la rama agraria y el 7.6 % de la producción vegetal.

La media de producción durante las 6 últimas temporadas (Desde 2007/08 hasta 2012/13) ha sido de 1.215.798 t, con un récord de 1.778,69 t en la campaña 2013/2014. El cultivo del olivar se ha caracterizado por sufrir fluctuaciones en la producción, que se traduce en variaciones de precio y ventas, afectando así a las estrategias que adoptan las empresas del sector.

Evolución de la demanda durante los últimos años (2010-2014):

En este epígrafe se va a analizar la situación de la demanda dentro del aceite de oliva. Esto se realizara a través de dos factores fundamentales de la demanda, como son el consumo y el gasto. Veremos las variaciones que se han producido en España durante los últimos años, de manera que podemos hacernos a la idea de la situación actual que sufre la demanda del aceite.

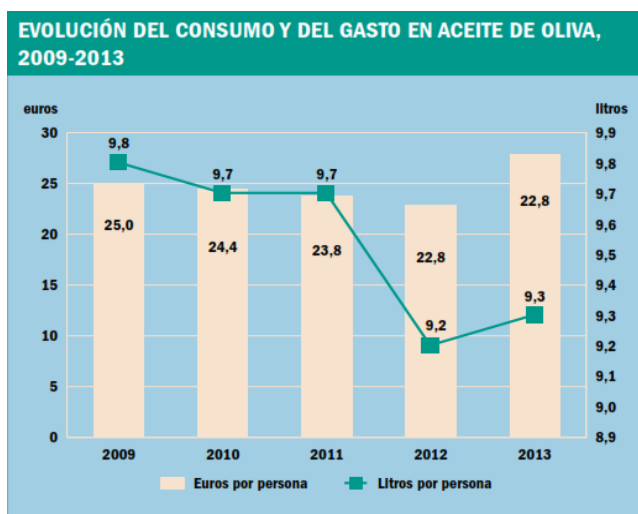
En términos de distribución y consumo, durante el año 2010 se consumió un total de 496,3 millones de litros, suponiendo un gasto por parte de los consumidores de 1.260 millones de €. El mayor porcentaje tiene como responsable a los Hogares españoles (89.9%), mientras que la restauración comercial supone el 8,1% y la restauración social el 2% restante.

En el año siguiente (2011) se produjo un descenso en la demanda de productos relacionados con el aceite, ya que se registró un consumo total de 443,1 millones de litros y se gastó 1.090,1 millones de €. A lo largo del año 2012 se consumió un total de 426,1 millones de litros, provocando una nueva caída en la demanda del sector, que alcanzo un gasto de 1.051,2 millones de €. En términos per cápita se llegó a 9,2 litros de consumo y 22,8 € de gasto.

Como podemos observar, la evolución de la demanda en el mercado interno se ha visto reducida durante los últimos años, acentuada en 2012 y 2013 que siguiendo la línea descendente los datos registrados en la campaña de 2013 fueron de un consumo de 422,9 millones de litros con un gasto total de 1.261€ en aceite de oliva.

A continuación podeos ver en el grafico 3.1 la evolución que ha sufrido la demanda en los últimos años, con una caída drástica del consumo y del gasto en el contexto nacional del el aceite de oliva:

Grafico 3.1: Evolución del consumo y gasto de aceite de oliva español (2009-2013).



Fuente: Mercasa. Alimentación en España 2014.

Así pues, vista la evolución sufrida durante los últimos tiempos, vemos que durante los últimos cinco años el consumo de aceites ha caído 0,5 Litros por persona y el gasto se ha incrementado en 2,8 € per cápita. Durante el periodo comprendido entre 2009-2013 el consumo más elevado se produjo en el año 2009 (9,8 litros), mientras que el mayor gasto tuvo lugar en el ejercicio de 2013 (27,8€ por consumidos).

Durante los últimos años se ha producido un periodo de irregularidad tanto en la producción como en el consumo del sector del aceite en España. Además, también se ha producido a nivel internacional. Esa irregularidad en la producción ha provocado la volatilidad de los precios, que ha desvirtuado la demanda, con mayor incidencia en los mercados maduros como Italia y España.


Una vez vista la situación acerca de la demanda que ha sufrido el sector en los últimos años en España y el número de empresas que operan en torno al aceite de oliva, vamos a ver cómo ha afectado esto a las ventas de estas empresas que conforman la industria, a través de la evolución de las mismas durante los últimos años, poniendo especial hincapié en las empresas y marcas más destacadas.

En primer lugar, hay que hacer referencia a las Marcas de distribuidor o “marcas blancas” (MDD). Ya que es la estrategia que llevan a cabo muchas de las empresas para posicionar sus productos en el mercado. Es decir, son fabricadas por las envasadoras y comercializadoras de aceite y vendidas bajo nombre del centro distribuidor.

Es decir, las empresas que comercializan aceite de oliva, posicionan sus productos en el mercado o bien a través de marcas de un centro distribuidor (MDD) o bien bajo propia marca propia. Algunos grandes grupos optan por combinar ambas estrategias. Una vez visto esto vamos a comenzar analizando que clase de aceite tiene mayor incidencia en las ventas de las empresas.

Evolución de las ventas de aceite de oliva durante los últimos años (2009-2013):

Vamos a hacer referencia a los diferentes tipos de aceite que se venden en el mercado (Suave, Intenso, Virgen y Virgen Extra) y la evolución que ha sufrido cada variedad en los últimos años.

 **Tabla 3.3: Evolución de las ventas de aceite en España según los tipos de aceite de oliva (2009-2013).**

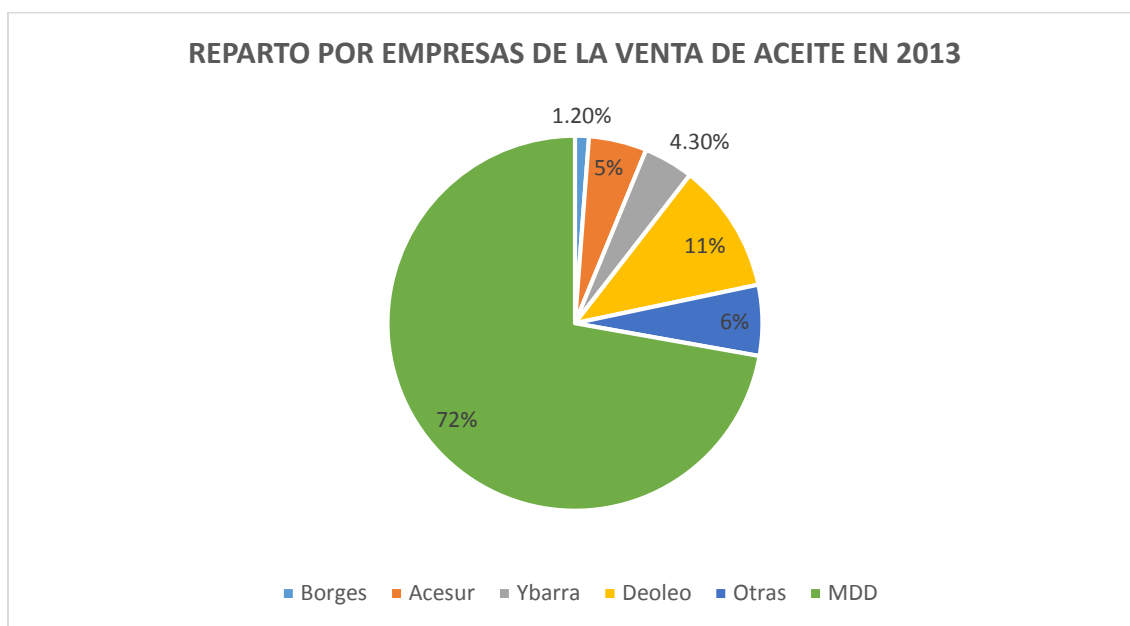
	2009	2010	2011	2012	2013
Suave	221,350	245,420	233,220	215,550	217,320
Intenso	97,100	99,830	80,490	87,450	87,190
Virgen y Virgen extra	210,590	192,620	231,020	229,400	193,640
Total	529,040	537,870	544,730	532,400	498,150

Fuente: ANIERAC. Elaboración Propia.

Como podemos observar en la tabla 3.3, el aceite de oliva suave es uno de los productos mejor colocados en el mercado, alcanzando cifras de venta superiores al aceite virgen extra, el cual es considerado el producto Premium del mercado. En concreto este tipo de aceite ocupa aproximadamente el 40% de las ventas en el mercado. El aceite de oliva intenso, sin embargo, ocupa la otra cara de la moneda, ya que dentro de la oliva, es el tipo de aceite que menos incidencia tiene en las ventas, materializándose este entorno a un 15-18%. El segmento de aceites de oliva vírgenes suma un total aproximado del 40%, de la misma forma que el aceite suave. Estas ventas han generado un valor monetario de 1.158.670€ y 1.079.590€ durante el año 2013 y 2014 respectivamente.

Hay que apuntar que una gran mayoría pertenece a MDD, ya que la gran mayoría de empresas, independiente de su tamaño hacen uso de esta estrategia. Un claro ejemplo podría ser el de Aceites Sovena S.A., cuya empresa comercializa los productos en Mercadona. En el grafico 3.2 podemos observar el reparto de las ventas de aceite durante el año 2013, repartidas entre las principales empresas y las ventas realizadas bajo MDD.

🚩 **Grafico 3.2: Ventas de aceite en el mercado por Empresas Españolas (2013).**



Fuente: Alimarket 2013. Elaboración propia.

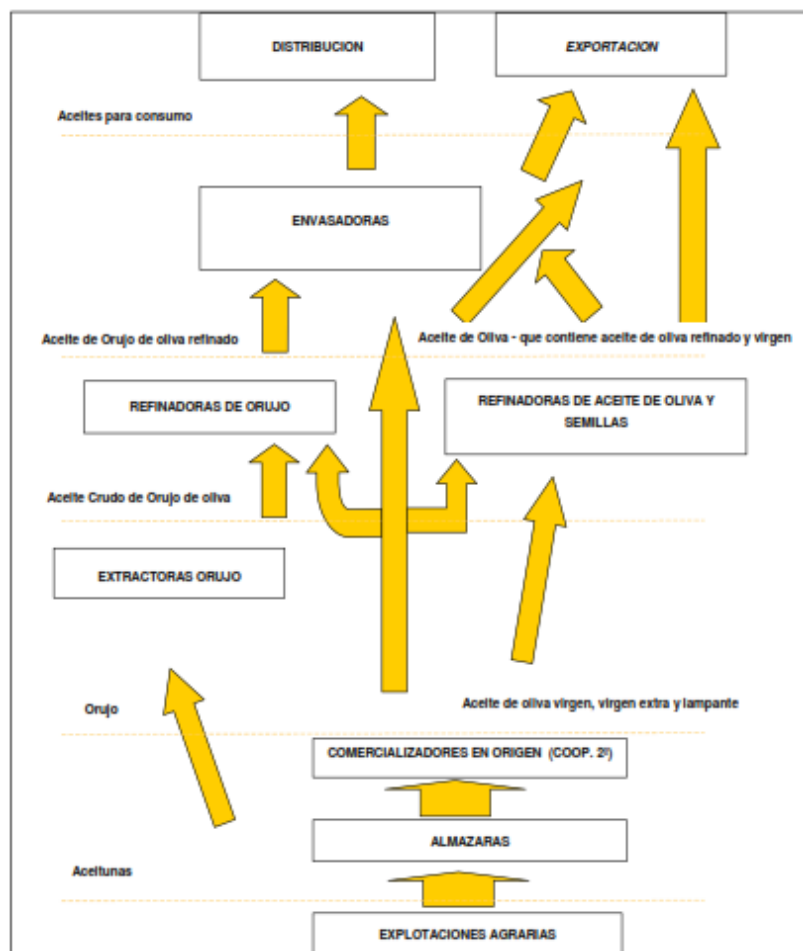
Como se puede observar en el gráfico 3.2 Deóleo S.A. es la empresa que mayor participación tiene dentro de las ventas del sector, sin tener en cuenta las MDD. No podría ser de otra manera, ya que es una de las empresas líderes del aceite. Entre las demás empresas que comercializan bajo marca propia encontramos importante participación de otras empresas como Acesur S.A, Borges y el grupo Ybarra-Migasa, que también ocupan una cuota importante en comparación con otras empresas. Algunas de las marcas con mayor reconocimiento dentro del mercado nacional del aceite de oliva son Coosur, Hojiblanca, Carbonell, La Española, Urzante, Borges y Koipe.

Sin embargo, es la marca de distribuidor (MDD) la que adquiere prácticamente la totalidad del mercado. Dentro de este grupo podemos encontrar empresas muy importantes en el sector del aceite de oliva como son Sovena S.A. y Aceites Urzante S.L, Aceites Maeva y F.Faiges, grandes grupos envasadores cuya comercialización en gran medida es a través de MDD.

Una vez vista la evolución de las ventas, así como las empresas y marcas más relevantes del mercado vamos a ver a continuación, la cadena productiva que conforma este sector industrial, tratando de aclarar los procesos que intervienen en la producción del aceite de oliva desde la obtención del fruto hasta su distribución y compra por parte del consumidor.

3.2 ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LA CADENA DEL ACEITE DE OLIVA.

El proceso productivo del aceite comienza con la recolección de la oliva en las explotaciones olivareras, para después ser transportada a las almazaras donde comienza la molienda de la oliva para extraer el aceite. Estas almazaras se dividen en dos tipos de grupos (industriales y agrícolas, y cooperativas). Una vez obtenido ese aceite, pasa a la fase industrial donde entran en juego las refinerías de aceite. Allí se trata el aceite para optimizar su calidad y evitar o tratar la aparición de cualquier tipo de problemas sobre el producto.



Finalmente el producto pasa a la fase de envasado, donde las compañías envasan el producto y una vez terminada esta fase, el aceite está listo para ser distribuido y comercializado. A continuación se explica brevemente en que consiste cada una de estas fases industriales, ya que podría decirse que forman elementos o actividades industriales independientes, ya que en el mercado encontramos empresas que solo se dedican al refinado de aceites o a su envasado. No todas las compañías tienen la posibilidad de tener integrada toda la cadena de producción.

1. Almazara:

El aceite de oliva se obtiene en industrias normalmente denominadas Almazaras, podemos encontrar otros nombres como trujal. Dentro de la almazara se lleva a cabo la actividad de obtención del fruto, molienda y extracción del aceite. Las almazaras según el sistema de molienda y extracción que tengan, se diferencian en los siguientes tipos:

- ✓ *Tradicional:* Conos de piedra para la trituración de la aceituna. Este tipo constituye el 14% del nº total de almazaras pero producen solo el 1,16% de la producción total, y se encuentran en fase de desaparición.
- ✓ *De 3 fases:* Sistema de molienda a través de molinos mecánicos. Son el 9% y producen el 3,18% de la producción española de aceite de oliva virgen.
- ✓ *De 2 fases:* Sistema más moderno, que combina agua de vegetación y residuos secos de aceituna. Es uno de los sistemas más usados dentro de la industria, concretamente el 72% de las almazaras y obtienen el 90,10% del total producido.
- ✓ *Mixtos:* Combina dos o más sistemas. Constituyen el 5% y les corresponde el 5,55 de la producción nacional.

2. Orujeras y Extractoras:

La actividad de las industrias orujeras o extractoras se basa en la extracción de aceite de orujo de oliva crudo, lo cual se lleva a cabo a través del orujo graso obtenido en el proceso de obtención de aceite de oliva virgen. El producto obtenido (aceite de oliva crudo) debe ser objeto de refinación y mezcla con aceite de oliva virgen para ser apto para el consumo. En España existen 63 extractoras que producen 56.000 toneladas de aceite por campaña.

3. Refinerías:

El refinado de aceites se lleva a cabo para corregir sus defectos: elevada acidez, olores y sabores no adecuados, incluso su color, con el fin de mejorarlo y homogeneizar sus cualidades organolépticas. El nº de refinerías existentes en España es de 24.

4. Envasadoras y Operadores:

Las envasadoras son el último eslabón del proceso industrial. Su actividad incluye la introducción del aceite en recipientes aptos para la comercialización tanto por su capacidad (no mayor de 5 litros para consumo doméstico y de 25 para industrias, hostelería e instituciones) como por el material del envase.

Además lleva a cabo la mezcla de aceites de oliva vírgenes con refinados de orujo u oliva para obtener del producto las características deseadas. El nº de industrias dedicadas a esta actividad en España asciende a 1.643, como vimos en la tabla 1. De éstas un 90% se encuentran asociadas a almazaras, de donde obtienen la materia prima.

5. Laboratorios:

La Agencia para el Aceite de Oliva del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino cuenta con un directorio de laboratorios operativos que están especializados en determinaciones oleícolas que son de utilidad para oleicultores y almazaras.

En este directorio se dispone datos de los siguientes factores: Localización, técnicas de laboratorio, personal técnico y el equipamiento técnico e industrial, así como los procedimientos de trabajo que utilizan.

6. Entamadoras y Envasadoras de Aceite de Oliva:

Con entamadoras nos referimos a la al proceso de transformación que sufren las aceitunas de mesa antes de estar listas para el consumo. No es posible consumirla directamente, por ello se le aplican procesos de fermentación en unos casos y de salazón en otros para su conservación y consumo.

Dentro de este tejido empresarial, son las almazaras y las envasadoras la que ocupan un mayor grado de concentración en el mercado, ya que ambas son actividades industriales indispensables para la obtención del aceite. Cabe destacar que el elevado número de envasadoras dentro del sector se debe a la prohibición de venta de aceite a granel en el mercado de radio corto (mercado local) a principios de los años 90, por lo que se inició un aumento de la actividad envasadora para vender el producto adquirido de las almazaras cooperativas e industriales.

Una vez acabado todo el proceso se llega a la última fase, la distribución. En el ámbito nacional se atribuye en su mayoría a las grandes cadenas de distribución (Supermercados e Hipermercado), que suponen uno de los pocos medios que tiene la industria para posicionar los productos a disposición del consumidor. Por otro lado, están las exportaciones, que suponen un punto fuerte para la actividad que rodea al aceite de oliva, ya que la mayoría de empresas acostumbran a enviar aproximadamente el 50% de su producción al mercado exterior, como vamos a ver a continuación.

3.3 CONTEXTO DE LA INDUSTRIA EN EL COMERCIO EXTERIOR.

A pesar de la fuerte competencia que existe dentro del sector del aceite de oliva a nivel internacional, España es un referente mundial, al igual que Italia y sigue cobrando importancia día a día dentro del mercado exterior.

La producción mundial de aceite de oliva teniendo en cuenta la media de los últimos cinco años, es aproximadamente de 2.824.000 toneladas. España ocupa el primer lugar, es el primer país productor de aceite de oliva, alcanzando 1.200.000 toneladas producidas en las últimas campañas (el 40% aproximadamente del total mundial). Seguido esta Italia, con una producción total equivalente a la mitad de la española, y en el tercer puesto encontramos a Grecia, seguido de países de la ribera mediterránea (Túnez, Siria, Turquía).

Nuestro país es, desde hace bastantes años el primer exportador mundial de aceite de oliva, la media anual de los últimos 10 años está en torno a las 400.000 toneladas, sin embargo en los últimos años se supera ampliamente esta cifra como veremos a continuación. El mercado exterior es de vital importancia para el sector oleícola español, ya que nuestra demanda interna no es suficiente para completar la oferta productiva que se produce en nuestro país. Por ello, es crucial la venta a países terceros.

La mayoría de nuestras exportaciones están concentradas en el aceite de oliva virgen con aproximadamente un 67,6% sobre el total de aceites de oliva. A continuación aparecen el aceite de oliva refinado (19,6%), el aceite de orujo de oliva (7,4%) y el aceite de oliva virgen lampante (5,4%).

A continuación se presenta una tabla que nos muestra las cantidades exportadas e importadas por parte de España al mercado exterior, así como los países más habituales donde se dirigen los productos, así como los principales países proveedores de aceite con los que guarda relación el sector español del aceite de oliva. Los datos hacen referencia a las campañas de 2010, 2011, 2012 y 2013.

 **Tabla 3.4: Exportaciones Españolas al mercado exterior (miles de toneladas):**

Año	Exportaciones (toneladas)	Importaciones(toneladas)
2010	659.000	40.600
2011	890.000	37.000
2012	875.000	58.800
2013	919.000	73.670

Fuente: Informes Anuales Alimarket. Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla anterior, la media de la cantidad exportada de España durante los últimos diez años se ve ampliamente incrementada durante las últimas campañas, esto se debe debido al incremento de las producciones españolas, que como vimos en el apartado industrial, se ha incluso duplicado en ese periodo de tiempo. Además, se debe al gran esfuerzo que ha realizado la industria en las últimas campañas para promocionarse internacionalmente y ampliar los mercados del aceite de oliva español debido a la caída de la demanda en el mercado interno. A continuación podemos observar cuales son los principales clientes o consumidores en destino del aceite de oliva español, y en qué medida repercuten en las exportaciones cada uno de ellos.

 **Tabla 3.5: Principales Países de destino del aceite de oliva español.**

Países de Destino	2009	2010	2011	2012	2013
Italia	48%	44,7%	47,10%	41%	28,60%
Portugal	11%	10,6%	9,20%	10,40%	13,50%
Francia	11%	9,7%	7,80%	8,20%	14,90%
EEUU	6%	7,2%	6,70%	9,40%	6,30%
Reino Unido	4%	4,4%	4,50%	4,30%	5,60%
Australia	2%	2,7%	2,20%	2,40%	2,10%
China	4,10%	-	2,20%	3,10%	3%
Brasil	-	1,5%	1,80%	1,80%	2,30%
Japon	2%	2,1%	1,70%	2,30%	2,80%
Rusia	3%	-	-	1,20%	-
Holanda	-	-	-	-	1,60%
India	4,40%	-	-	-	-
Mexico	4,50%	-	-	-	-
Otros	-	17,1%	16,8%	15,9%	19,3%

Fuente: Informes Anuales Alimarket (2009-2014). Elaboración Propia.

Analizando la tabla 3.5, vemos que Italia es el principal destino de las exportaciones de aceite de oliva, es el cliente más importante fuera de nuestras fronteras, aun que ha disminuido en el último año, debido al envío de partidas a granel para su posterior envasado y comercialización bajo marca italiana, que supone para las empresas menor margen de beneficio.

De hecho este es uno de los principales problemas que encuentran las empresas exportadoras de aceite de oliva, el predominio de las partidas a granel en lugar de la compra de aceites envasados. Esto supone mucho menos valor añadido para las empresas que exportan. Después de Italia encontramos gran participación en nuestras exportaciones de países como Francia y Portugal.

Debido a este problema de las partidas a granel, en la tabla 3.5 observamos que con el tiempo el peso de estos mercados tradicionales (Italia, Portugal y Francia) va perdiendo peso en nuestras exportaciones durante las siguientes campañas, ya que España trata de establecer relaciones comerciales con países que mayoritariamente adquieran aceite de oliva envasado, de manera que puedan obtener un mayor margen de sus ventas al exterior.

Como consecuencia de esto España centraliza sus esfuerzos en nuevos mercados, de economía emergente para la venta de aceites de oliva fuera del territorio nacional (China y Brasil), así como en algunos países de mayor renta (Estados Unidos, Japón y Australia). Estos países vieron incrementada su participación en las ventas al mercado exterior del aceite de oliva español, en detrimento de los mercados más tradicionales.

Asimismo, encontramos países que no aparecen de forma continua pero si ocupan parte en nuestro comercio exterior, como es el caso de Rusia, Holanda, India y México. Esto se debe debido al esfuerzo de las empresas productoras de aceite de oliva por explorar nuevos mercados y tratar de penetrar en ellos. Sin embargo, como podemos observar en la tabla de este apartado, Italia, Portugal, Francia, Estados Unidos y Reino Unido son los clientes que mayor incidencia tienen en nuestro comercio. Los demás países tienen una importancia significativamente menor en nuestra balanza comercial.

En cuanto a las importaciones, cabe destacar que tienen mucho menor peso para el sector oleícola español. Esto se debe a que somos el primer productor mundial de aceite de oliva, motivo por el cual nuestra necesidad de aprovisionamiento en esta materia es mucho menor. Los principales países proveedores de España son Túnez (27,7%), Grecia (15,9%), Turquía (12,8%), Portugal (22,1%), Italia (10,4%), Argentina (1,3%), Marruecos (1,1%), Egipto (1,9%) y Francia (4,8%).

Una vez vista la situación que vive la industria del aceite de oliva, nos vamos a centrar en el estudio del mercado, desde un punto de vista más estratégico. Trataremos de dejar claro los factores que afectan a la situación del entorno que rodea al sector, así como estudiaremos los diferentes agentes que intervienen en el mismo.

4. EL MERCADO

4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA.

A lo largo de este apartado se va a realizar un análisis del entorno general del sector, de manera que se puede ver que elementos afectan a la planificación estratégica de las empresas del sector del aceite de oliva. Esto se va a llevar a cabo a través de la metodología PEST. Este es un acrónimo de los factores: "Político, Económico, Social y Tecnológico". El análisis específico del entorno o micro entorno dentro del sector se va a estudiar a través de las fuerzas que delimitan la estructura competitiva del mismo (El modelo del núcleo competitivo de Porter).

4.1.1 Análisis del entorno general.

Según el grado de integración vertical de las actividades más destacadas que hemos visto con anterioridad podemos encontrar refinerías, envasadoras, comercializadoras y distribuidoras de aceite de oliva en España. Todas ellas se van a ver irremediabilmente influenciadas por macro-entorno en el que operan. A través del análisis PEST se pretende dejar claro que fuerzas externas van a influir en la planificación estratégica de las empresas en el mercado.

A continuación se detallan los diferentes indicadores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que van a afectar a las diferentes organizaciones, tratando de identificar los principales factores que influirán en cada uno de ellos:

- 1. Político-Legal:** En primer lugar cabe destacar las directrices que tienen lugar por parte de la Unión Europea (UE) en lo que se refiere a la Política Agraria Común, que se encarga de gestionar las subvenciones que se conceden a los agricultores y ganaderos de la UE.

De manera más específica también afecta al funcionamiento de las empresas la Organización Común de Mercados del sector de las materias grasas (OCM) según El Reglamento (UE) nº 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de diciembre, que para la industria que nos ocupa se encarga de la regulación de los productos agrarios y sus formas de comercialización, del almacenamiento del aceite de oliva, de las organizaciones de productores oleícolas, de las relaciones contractuales y de las relaciones comerciales con países terceros. Finalmente, pero no menos importante son las normativas medioambientales relativas a la producción y el

envasado del aceite de oliva que redacta e impone el gobierno español a través del Ministerio de Agricultura y Medioambiente, como el sistema de protección de envases que impide la reutilización del mismo, una vez agotado el contenido original.

2. **Económico:** Para empezar se debe hacer referencia a la coyuntura económica sufrida por España en los últimos años, que ha afectado a todos los sectores, incluyendo el oleícola. Durante los últimos años se ha producido una intensa etapa de recesión (6 años), que produjo una pérdida de confianza y credibilidad en las entidades españolas, teniendo como consecuencia una evolución negativa del PIB durante los años 2012 y 2013 (-1,6% y -1,2% respectivamente).

Durante estos años las tasas de desempleo han sido demasiado altas, teniendo un auge en 2013 con una tasa cerca del 26%, además el nivel de los salarios ha sido muy bajo, afectando al poder adquisitivo de la población y por lo tanto de su capacidad de consumo, que afectó gravemente al sector del aceite en la temporada 2012/2013. Esta capacidad de consumo también se vio afectada por el incremento de impuestos por parte del gobierno, destacando el cambio en el impuesto sobre el valor añadido (IVA) con un IVA General del 21% y un IVA reducido del 10%, que afectó a las ventas del aceite de oliva.

En la actualidad España vuelve a tener crecimiento económico, aunque este es escaso. Esto ha sucedido en gran medida gracias a la mejora de condiciones financieras de mercados, a las políticas de recuperación implementadas por parte del gobierno y a las exportaciones de la balanza comercial, en las que tiene gran importancia el sector del aceite de oliva. En 2015, se espera un crecimiento continuado, gracias a la recuperación esperada del crédito, la mejora del mercado laboral y un alza en el poder adquisitivo en los hogares, que beneficiaría la situación de la industria.

3. **Socio-Cultural:** Atendiendo a la sociedad española y a sus preferencias en primer lugar se debe mencionar la gran cultura que existe por el aceite de oliva en nuestra dieta y que por tanto juega a favor de esta industria. Prestando atención a los aspectos nutricionales, que lo caracterizan por ser un producto sano y equilibrado, de gran calidad.

Además se tiene en cuenta la demanda y el consumo de aceites en España, que como vimos en el apartado de industria es elevado. Se consumen en España más de 500.000 toneladas por campaña.

- 4. Tecnológico:** En este epígrafe se debe tener en cuenta todos los avances tecnológicos que han formado parte de la industria oleícola. En estos aspectos se debe mencionar la mejora de la grasa vegetal del olivo debido a técnicas biotecnológicas, nuevos sistemas de cultivo súper intensivo del olivo, la mejora que han sufrido los procesos de recolección, extracción (pasando del sistema de tres fases al de dos fases) y molienda del producto.

Se debe hacer referencia a las innovaciones que han dado fruto a la producción integrada así como a la producción ecológica de la oliva. Además, podemos hacer referencia a la aparición de los paneles solares y a la mejora de la maquinaria y de los sistemas de riego.

4.1.2 Análisis del entorno específico. El núcleo competitivo del aceite de oliva.

A través del análisis de las fuerzas competitivas del mercado se pretende determinar el grado de atractivo que posee la industria del aceite de oliva. Estos factores ayudan a determinar el potencial de beneficios que posee la industria, y por tanto si es factible la consecución de la rentabilidad.



Como podemos observar en el gráfico, son 5 fuerzas competitivas las que componen este núcleo (Poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutivos y por último, la competencia). Cuanto mayor sea la rivalidad mayor será la dificultad para obtener resultados positivos, por lo que la competencia es considerada la primera y fuerza más importante.

1. Competidores de la Industria:

A continuación se va a analizar la rivalidad entre las empresas existentes en el sector del aceite de oliva. Vamos a ver cuáles son estas principales empresas que forman el tejido empresarial del aceite de oliva en España y la importancia que adquieren en cuanto a las ventas totales (Cuota de mercado). Además, analizaremos los competidores más importantes y veremos la rivalidad competitiva existente en el mercado a través de los índices de concentración y del índice de Herfindahl.

 **Tabla 4.1: Principales empresas del Sector que comercializan Aceite de Oliva.**

	Empresa	Miles de Litros	Cuota	Acum.
1	Sovena España S.A.	99.290	21,82%	21,82%
2	Deóleo S.A - Grupo	68.276	15%	36,82%
3	Grupo Ybarra-Migasa	50.500	11,1%	47,92%
4	Aceites del Sur-Coosur S.A.	52.100	11,45%	59,37%
5	Aceites Urzante S.L.	42.000	9,23%	68,6%
6	Aceites Maeva S.L.	31.100	6,83%	75,43%
7	F.Faiges S.L.	18.954	4,16%	79,59%
8	Dcoop	17.740	3,8%	83,39%
9	Aceites Toledo S.A.	13.000	2,85%	86,24%
10	Aceites Abril, S.L	11.550	2,53%	88,77%
11	Grupo Borges	8.200	1,80%	90,57%
12	Grupo Eroski (Olilán)	8.100	1,78%	92,35%
	Resto	34.801	7,65%	100%

Fuente: Alimarket 2015. Datos de la campaña 2014.

Estas 12 compañías son las más importantes dentro del sector, ya que tienen un mayor volumen de ventas y por tanto acaparan una mayor cuota de mercado sobre el total. El total de litros vendidos durante el año 2013 según "Alimarket" fue de 454.919 litros, mientras que el resto de empresas que comercializan aceite de oliva (no aparecen en la tabla) alcanzaron una suma de 34.109 litros entre todas.

Como podemos observar en la tabla 4.1, entre las primeras cuatro empresas del sector ocupan un índice de concentración aproximado del 60%, y si miramos hasta la séptima posición podemos ver como esas empresas acaparan un 80% de todas las ventas que se producen en la industria. A continuación vamos a estudiar las empresas competidoras más relevantes del mercado.

Una vez vistas las principales empresas del sector, vamos a entrar a analizar aquellas que adquieren una mayor importancia en el ámbito competitivo del mismo. El objetivo es conocer su posición en el mercado, el tipo de estrategias que llevan a cabo, los objetivos que se plantean así como los recursos y capacidades que poseen.

1. Sovena España S.A:

Sovena España S.A es una de las principales empresas dentro del mercado español de elaboración de aceites de oliva. Es de origen portugués, pero opera en España desde el año 2002, en el cual realizó una adquisición empresarial en la ciudad de Sevilla, para el refinado y envasado de aceites de oliva.

Sovena tiene una integración vertical de todo el proceso productivo, lo que le da cierta ventaja competitiva frente a otras empresas, ya que no depende de otras compañías para llevar a cabo tareas como el refinado o el envasado del producto. Además, sigue una estrategia de diversificación en su actividad, ofreciendo una amplia gama de productos que guardan relación con la actividad (Aceites de semillas, Mayonesa, Vinagres...) y otros que no guardan relación (Combustible Biodiesel).

Sin embargo, uno de los puntos fuertes de la compañía es su fuerte relación con un gran grupo de la distribución, con importancia creciente en los últimos años, Mercadona. Sovena es el actual proveedor y único proveedor de aceite de este grupo de distribuidor, fabricando la marca blanca "Hacendado".

2. Deóleo S.A:

Podría decirse que, junto a Sovena es la compañía más fuerte del mercado, aun que lleva a cabo una estrategia totalmente diferente. El grupo Deóleo basa su actividad en la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva. A diferencia de Sovena, no hace uso de la estrategia "Marcas Blancas" para el posicionamiento de sus aceites en el mercado español.

Esta compañía ha focalizado sus esfuerzos en dar a conocer y obtener el prestigio de todas las marcas propias que posee. Gracias a ellas, ocupa el liderazgo del mercado en cuanto a marcas propias se refiere, lo cual le proporciona una ventaja competitiva por el reconocimiento de sus marcas y la calidad de sus productos. Las más reconocidas son Koipe, Carbonell, Hojiblanca y Elosúa.

Deóleo apuesta por la diferenciación, y hace especial hincapié en estrategias encaminadas hacia el marketing (algo que no es muy común dentro del sector oleícola), hacia estrategias I+D y por estudio de nuevos mercados para su posterior penetración (Italia, Reino Unido, Brasil, EEUU, Canadá, Australia o Japón).

3. Grupo Ybarra-Migasa:

El grupo Ybarra-Migasa es una compañía dedicada al sector de la alimentación, aun que basa su actividad mayoritariamente en el envasado del aceite de oliva. Es una alianza entre varios grupos empresariales: Ybarra Alimentación S.L, Mueloliva y Minerva S.L, Oleaosalgado S.A, y Cexac S.L).

En la última campaña supero a Aceites Urzante S.L y a otra gran empresa del sector oleícola, como es el caso de Aceites del Sur-Coosur (Acesur), obteniendo unas ventas de más de 50 millones de litros, consolidándose como uno de los grandes grupos empresariales de aceite. Entre sus marcas de aceite de oliva más conocidas podemos encontrar La Masía, Ybarra y 5 Olivas.

También lleva a cabo estrategias de diversificación para proteger la venta de sus mercancías, entre las que podemos encontrar Mayonesas, Salsas, Verduras, Vinagres, incluso su propia Sal.

4. Aceites del Sur-Coosur (Acesur):

Acesur es la 4 mayor fuerza empresarial dentro del sector del aceite de oliva español. Se dedica a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva con marcas distribuidas y con una fuerte posición competitiva en todo el mundo, entre las que podemos destacar La Española, Coosur, Guillén y Altivoliva.

Es otro de los grupos empresariales junto con Sovena que posee integrada toda la cadena de producción del aceite, llevando a cabo todas sus fases desde la producción hasta la comercialización del aceite, lo que le proporciona una independencia operacional dentro del mercado, que le otorga una ventaja competitiva frente a aquellas que no incorporan toda la cadena.

Su estratégica pasa por la diversificación en una amplia gama de productos, relacionados (Aceitunas, Vinagres, Salsas y Aliños) y no relacionados (Energías renovables) de manera que reduce el riesgo derivado de su actividad, teniendo diferentes fuentes de ingresos. Menciona como puntos clave la integración vertical, la flexibilidad, la diversificación y el esfuerzo en I+D.

5. Aceites Maeva S.L.:

Empresa familiar dedicada a la elaboración de aceites de oliva. Se sitúa justo un escalón por debajo de Aceites Urzante S.L., alcanzando una venta de más de 30 millones de litros de aceite en el año 2013. Además, también posee un fuerte grado de integración vertical, ya que cuenta con todas las fases de la cadena de producción encargándose desde el cultivo hasta la comercialización de sus aceites.

Su estrategia de mercado está basada en gran parte hacia las marcas de distribuidor (MDD), más conocidas como marcas blancas. Comercializa estos productos en Supermercados e Hipermercado tales como Aldi, Auchan y El Corte Inglés. Además, lleva acabo una estratégica única de diferenciación en el mercado, ya que a diferencia de las demás compañías, ofrece productos novedosos en el sector oleícola gracias a sus aceites compuestos por especias.

Evolución de las cuotas de mercado e índices de concentración.

Ahora vamos a ver la importancia o significación de estos grupos empresariales sobre las ventas totales, de manera que podamos concretar más cuál es la situación de la rivalidad en la industria. Veremos las cuotas de mercado e índices de concentración de estas compañías, además del resto que forman el sector empresarial del aceite de oliva, terminando con el Índice de Herfindahl, que nos revelara y acercara a ese grado de rivalidad industrial.

Este proceso se va a llevar a cabo teniendo en consideración las temporadas 2012 y 2014, de modo que podamos ver la evolución que ha sufrido la rivalidad competitiva dentro de la industria olivarera y los cambios en los últimos años. A continuación observamos la rivalidad siguiendo el índice de concentración del año 2012, que nos da una idea de que grupo de empresas dominan el mercado ejerciendo una mayor participación en las ventas del mismo.

 **Tabla 4.2: Rivalidad competitiva de la Industria española del aceite de oliva durante 2012.**

	Empresa	Cuota	I.C.
1	Sovena España, S.A.	19%	19%
2	Deóleo, S.A. - Grupo	17%	35%
3	Aceites del Sur-Coosur, S.A.	14%	49%
4	Aceites Maeva, S.L.	9%	58%
5	Urzante, S.L.	9%	67%
6	Grupo Ybarra-Migasa	8%	76%
7	F. Faiges, S.L.	6%	82%
8	Oleícola Hojiblanca, S.A.	6%	89%
9	AceitesToledo, S.A.	3%	92%
10	Grupo Eroski (Olilan)	2%	94%
	Resto (20 empresas)	6%	100%

Alimarket 2012. Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla la rivalidad competitiva durante el año 2012 y 2014 siguiendo los índices de concentración de ambos años, es muy similar. Entre las primeros cuatro grandes grupos copan prácticamente un 60% de las ventas del mercado, mientras que si vamos un poco más allá vemos como ahora las 8 primeras empresas en 2012 ocupaban casi un 90%, lo que indica que el poder de mercado de esta industria estaba más concentrado respecto a la situación competitiva de la industria en el año 2014, ya que en el comienzo del epígrafe vemos que estas 8 empresas ocupan algo más de un 80%, sin llegar a los niveles de 2012.

Una vez vista esta rivalidad vamos a evaluar la competitividad a través el índice de Herfindahl (HHI), que es una medida de la concentración existente dentro de un mercado. Cuanto mayor es el valor de este índice, más concentrado y menos competitivo será un mercado, lo que significa que su valor máximo se traduciría en una situación monopolística. Cuanto más bajo sean los valores de este índice más nos acercaremos a una situación de competencia perfecta.

Los índices numéricos en nuestro caso objeto de estudio de este coeficiente fluctúan entre 0 y 1. En este caso (Tabla 4.3) el índice toma un valor de 0,126 aproximadamente, lo que indicaría una concentración de mercado baja. Esto significaría que esta industria tiende más a una situación de competencia perfecta que hacia una de monopolio.

Sin embargo, no hay que ser muy estrictos a la hora de aplicar este valor, ya que si bien es verdad, que una gran mayoría de empresas que lo conforman tienen participaciones muy pequeñas en el mercado (resto de empresas), los primeros grupos empresariales completan la mayoría de las ventas, ya que como podemos observar en la tabla siguiente en el año 2014 entre las 5 primeras empresas acaparan casi un 70% del mercado olivarero español.

Por lo tanto, estos grupos ejercen un poder de mercado moderado, dominando sobre el resto de compañías, que se tienen que repartir una proporción del 30% entre 25 empresas.

 **Tabla 4.3: Concentración empresarial en la industria del aceite de oliva en el año 2014.**

	Empresa	Cuota	I.C.
1	Sovena España S.A.	21,82%	21,82%
2	Deóleo S.A - Grupo	15%	36,82%
3	Grupo Ybarra-Migasa	11,10%	47,92%
4	Aceites del Sur-Coosur S.A.	11,45%	59,37%
5	Urzante S.L.	9,23%	68,6%
6	Aceites Maeve S.L.	6,83%	75,43%
7	F.Faiges S.L.	4,16%	79,59%
8	Dcoop	3,80%	83,39%
9	Aceites Toledo S.A.	2,85%	86,24%
10	Aceites Abril, S.L	2,53%	88,77%
	Resto (20 empresas)	11%	100,00%

Alimarket 2015. Datos de 2014.

El resto de empresas a partir del puesto número 8 de este ranking, siguen con una participación escasa en el mercado, motivo por el cual el índice de Herfindahl sigue siendo relativamente bajo (0,1260). Sin embargo, la industria tiende más hacia un oligopolio con mucha simetría entre los grupos dominantes que a una situación de competencia perfecta.

La competencia es intensa, debido a varios factores. Primero, destacar que se opera en un mercado maduro y con productos muy establecidos. Dentro del mismo, existe un número elevado de empresas que tienen una participación escasa en el mercado, a excepción de las 8 primeras compañías. Dicho de otro modo existen grandes diferencias entre las principales firmas de la industria (grandes grupos) y el resto de empresas más pequeñas.

Por lo tanto se ve como la situación tiene una competencia intensa entre las de menor tamaño y sucede lo mismo entre las 7 u 8 primeras empresas del mercado, que dominan en volumen y ventas, sobre la cual domina Sovena España S.A. con una cuota de mercado del 21%.

Además existen otros factores que afectan a la rivalidad, uno de ellos es la caracterización del producto, que no puede estar muy diferenciado de unas empresas a otras, ya que es muy homogéneo y un bien de primera necesidad, lo que intensifica la competencia.

El poco coste de cambio de proveedor al que están expuestos los consumidores, también se traduce en un aumento de la rivalidad competitiva del mercado, ya que las empresas deben captar la atención de los clientes a través de la calidad o de un precio más asequible.

2. Amenaza de Ingreso de nuevos entrantes:

La posible entrada de nuevas empresas dentro de la industria siempre implica una intensificación de la competencia, una reducción del beneficio y/o rentabilidad, y una presión sobre los precios y los costes del mercado.

En la industria del aceite de oliva encontramos una intensa competencia como vimos en el apartado anterior, y no solo se debe al gran número de empresas que la componen, sino por varios factores adicionales como el dominio existente por unos cuantos grupos empresariales (Sovena, Deóleo, Ybarra, Coosur, Urxante), que tienen controlado el mercado, tanto en términos de una mayor capacidad de producción como por estar en una mejor posición de proveer a las compañías distribuidoras.

Este hecho condiciona gravemente la posibilidad de entrada de nuevos competidores potenciales, pero por supuesto no es el único inconveniente que pueden encontrar las nuevas empresas aspirantes. Además de la fuerte y difícil competencia, existen varios factores que suponen barreras a la entrada para las nuevas aspirantes como podemos ver a continuación:

- Economías de Escala: Las empresas establecidas en el sector poseen economías de escala que les permiten tener una reducción del coste medio de sus productos por unidad debido a los grandes volúmenes de producción que realizan durante cada campaña.

Si una compañía nueva quiere entrar, adquiriría unos costes iniciales muchísimo mayores que sus posibles competidores, lo que dificulta su posibilidad de competir en unas condiciones favorables dentro del mercado, y por tanto dificulta la entrada a la industria del aceite de oliva de nuevas empresas.

- Requerimientos de Capital: Este sector es un sector cuya inversión en activos materiales, como la maquinaria y las instalaciones es cuantiosa debido a la complejidad de los procesos y a la exigencia de calidad para el producto por parte del mercado de consumidores.

La necesidad de realizar un desembolso importante sin ni siquiera comenzar la actividad industrial genera una situación de dificultad para el ingreso de nuevas empresas al sector.

- Acceso a los canales de distribución: Este tema supone un verdadero quebradero de cabeza, no ya para los posibles entrantes en la industria sino para aquellas empresas que como vimos en el análisis de competidores tienen un tamaño y participación de mercado mucho menor.

Las principales compañías del mercado acaparan en su mayoría el aprovisionamiento de las cadenas de distribución, lo que supone un grave problema para posicionar los productos del resto de empresas del mercado y por consiguiente de los nuevos posibles entrantes.

- Ventajas de las establecidas: Las empresas acomodadas en el mercado están muy establecidas dentro del mismo y tienen un alto grado de fidelización hacia sus clientes, así como relaciones y acuerdos comerciales con los productores de las materias primas. Sería de una alta dificultad para las nuevas empresas colocar sus nuevos productos, dar prestigio a una nueva marca y poder hacer competencia a las demás compañías.

Además de estas barreras a la entrada, cabe destacar la reacción que adoptarían las empresas establecidas en la industria, que podrían realizar una posible reducción del precio para ahogar a las nuevas empresas, que con un mayor coste no podrían hacer frente a los cambios por parte de las compañías establecidas.

3. Poder de negociación de los proveedores:

En primer lugar se debe mencionar que los proveedores de la industria del aceite de oliva están formados por los agricultores y los productores de aceite. Dentro de esta parte del sector existe una gran atomización en la producción de aceite, que como vimos en apartados anteriores se debe a la gran cantidad de almazaras que existen en España (más de 1700). Este juega un papel a favor del poder de negociación que tienen las empresas, ya que los grandes grupos empresariales tienen la posibilidad de adquirir la materia prima a una gran diversidad de empresas almazareras y por lo tanto negociar las condiciones.

Además, la poca diferenciación que existe en el producto, también afecta positivamente a este poder de negociación. Al ser un producto homogéneo y difícil de diferenciar, los proveedores no pueden jugar con este factor para presionar a los grandes grupos empresariales, que no verían afectada en gran medida la calidad del fruto de la que se proveen.

La amenaza de integración hacia delante de los proveedores de la materia prima es escasa debido a la existencia de muchos eslabones en la cadena de producción, así como de los grandes costos que conlleva integrar todo el sistema productivo. Motivo por el cual la mayoría de almazaras y cooperativas tienen un escaso papel en la comercialización.

Por último, se puede mencionar la existencia de los productos sustitutivos que veremos a continuación, tal y como los aceites de semillas o de soja, que ayuda a los grupos envasadores en su capacidad de negociación frente a los proveedores del aceite de oliva.

4. Poder de negociación de los compradores:

Dentro de este epígrafe la cosa es muy distinta para los clientes del sector. Los principales clientes de las empresas productoras y envasadoras de aceite son las grandes cadenas de distribución formadas por cadenas de autoservicio, supermercados e hipermercados. En esta industria existe un oligopolio, en el cual estas empresas controlan el mercado con una gran cantidad de demandantes, como es el caso de Mercadona, Eroski, Dia y Simply.

Las grandes empresas tienen la necesidad de comercializar sus productos a estas grandes compañías, ya que para vender las grandes cantidades productivas que realizan no podrían depender de pequeños establecimientos o de la industria de la restauración exclusivamente, y por lo tanto tienen un poder de negociación bajo frente a los compradores del aceite de oliva.

Esto se traduce en que las grandes compañías de la distribución pueden ejercer presión en ciertos aspectos como son el precio de los productos y el plazo de pago a proveedores. Esto se debe a la gran cantidad de volumen de compra que ejercen hacia las compañías envasadoras, que les permite obtener descuentos en el precio y aumentar sus niveles de venta hacia los consumidores finales. En cuanto al plazo, este se materializa en 60 días para los supermercados e incluso más 90 para los hipermercados, de manera que estas puedan vender sus productos antes de pagar a sus proveedores.

Además existe posibilidad de integración hacia atrás por parte de los grandes grupos distribuidores, como es el caso de Eroski. Este grupo estableció una sociedad cooperativa para el envasado y comercialización de sus propios aceites, y de esta manera obtuvo un mayor control sobre el producto y su rentabilidad.

Así pues, se puede afirmar, a diferencia de los proveedores, que el poder de negociación de los clientes de la industria es alto, perjudicando al poder de negociación de las empresas, otorgando a sus clientes los beneficios que hemos comentado con anterioridad.

5. Amenaza de productos sustitutivos:

La posible existencia de productos sustitutivos de una industria disminuirá su capacidad para obtener rentabilidad e ingresos de la misma. En el mercado del aceite de oliva, podemos encontrar una amplia gama de productos sustitutivos, entre los que podemos destacar el aceite de semillas, el aceite de girasol, el aceite de soja y el aceite de colza.

Estos productos también están de cara al público en las grandes compañías distribuidoras, y además poseen un precio mucho menor que el aceite de oliva por lo que posibles consumidores sensibles al precio no dudaran en cambiar el aceite de oliva por el aceite de girasol, si su renta les pone en una posición de hacerlo.

***Conclusión:** El débil poder de negociación de proveedores del mercado debido a la gran atomización del sector productivo del aceite de oliva, el alto poder de negociación de los compradores o grupos de distribución al ser una de las pocas opciones para colocar los productos en el mercado, la intensa competencia y la existencia de productos sustitutivos a precios más asequibles, hacen que el grado de atractivo de la industria sea bastante bajo. En contraposición, la gran dificultad de nuevos entrantes por barreras a la entrada, hacen que este atractivo mejor levemente protegiendo en cierta medida las expectativas de rentabilidad de las empresas que componen el sector.*

4.2 SEGMENTO DE CONSUMIDORES.


A lo largo de este apartado de va a realizar un análisis sobre cuáles son los principales segmentos de consumidores de los productos de aceite de oliva en el mercado nacional español. De esta manera tendremos una noción más clara sobre a quienes dirigen sus productos las empresas envasadoras y comercializadoras en el mercado de aceites y grasas comestibles.

Hoy en día prácticamente todo el mundo es un consumidor potencial de aceite de oliva en España. Esto sucede porque el aceite es uno de los productos más importantes dentro de nuestra dieta, y como tal ocupa un lugar fundamental en nuestro día a día.

Esto pone de manifiesto que es habitual que todo el mundo en sus hogares o en otro tipo de establecimientos consuma aceite. La cantidad de consumo durante las últimas campañas como vimos reflejado en el apartado industria de este trabajo ha variado entorno a los 500 millones de litros. Este consumo es absorbido por diferentes tipos de consumidores, aunque es prácticamente dominado en su totalidad por los hogares españoles, haciendo referencia a las familias como el consumidor final, como vamos a ver en este apartado. A continuación se detallan los distintos tipos de consumidores de aceite:

1. Hogares españoles.

Supone el grupo de segmentación más importante de consumidores de aceite en España, ya que todos los años supone el porcentaje más alto, tanto en términos de consumo como de gasto sobre el total. Durante los años anteriores los hogares españoles han permanecido relativamente estables, siempre con una implicación que abarca entre el 73% y el 85% del aceite de oliva en España como podemos observar en la tabla 4.4.

 **Tabla 4.4: Implicación en el consumo de aceite de oliva por parte de los hogares (2009-2013).**

Año	Volumen (Miles de L)	Valor (Miles de €)	Total consumido	Porcentaje
2009	449.500	1.145.600	530.900	85%
2010	446.326	1.120.112	542.100	82%
2011	443.080	1.090.082	554.100	80%
2012	426.114	1.051.177	580.300	73%
2013	422.899	1.261.043	498.000	85%

Fuente: Magrama. Series de datos de consumo. Elaboración propia.

2. Hostelería y Restauración.

Dentro de esta apartado se engloba todos los establecimientos que tengan que ver con la restauración, es decir, hoteles, restaurantes y servicios de catering. Es el segundo grupo más importante de consumidores de aceite de oliva, aunque con una significación mucho respecto al primero (Hogares españoles).

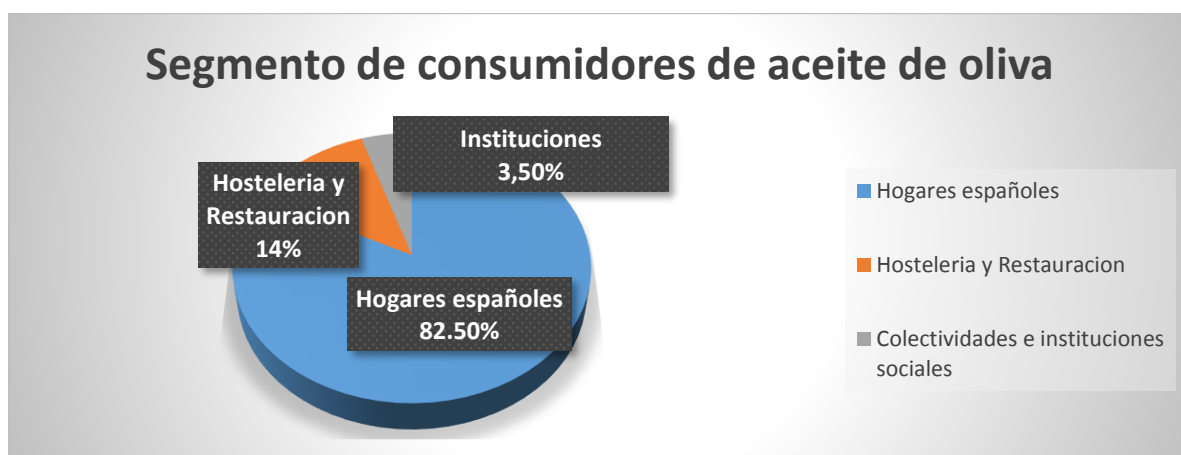
Supone aproximadamente entre un 10% y 15% del consumo anual de aceites en España. Hoteles, Restaurantes y Servicios de catering utilizan distintas variedades de aceite para dar de comer a sus clientes, por lo tanto siempre conforman una parte importante consumo de estos productos, que se ha visto ligeramente incrementada en los últimos años.

3. Colectividades e Instituciones.

Por colectividades e instituciones se entienden centros de enseñanza e instituciones públicas, comedores de empresas, residencias sociales, centros de acogida y centros similares. Conforman el último grupo de consumidores de aceite de oliva.

Tiene una implicación mucho menos en el consumo de aceite de oliva, variando entre el 2% y el 6%. A continuación se muestra en el siguiente gráfico, a modo de resumen el consumo que afecta a los tres grupos descritos anteriormente (media de los últimos años) ratificando que el consumo de aceites se reparte de forma desigual entre, Hogares, Restauración comercial y Restauración Colectiva y Social.

📊 **Gráfico 4.1: Distribución de consumo de aceite de oliva en los últimos años (2009-2013).**



Fuente: Magrama. Series de datos de consumo. Elaboración propia.

5. VENTAS Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA

5.1 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA ACEITES URZANTE.

Aceites Urzante S.L ha ido creciendo desde sus inicios, como explicamos en la introducción e historia de la compañía. Actualmente sus cifras de ventas rondan los 160 millones de euros y gracias a estas cifras que ha alcanzado durante las últimas temporadas se ha posicionado en el número 5 del ranking de empresas que comercializan aceite de oliva en el mercado, estando por detrás de otros 4 grandes grupos empresariales (Sovena S.A, Deóleo S.A, Grupo Ybarra-Migasa, y Acesur S.A).

Por tanto, Aceites Urzante S.L es una de las empresas más importantes dentro del sector del aceite de oliva. Ocupa el puesto número 962 dentro del ranking nacional de empresas, el numero 17 dentro de su comunidad autónoma (Navarra) y un importante 8º puesto dentro del comercio al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles.

Todo esto ha sido posible gracias a la favorable evolución que han sufrido las ventas desde el año 2008 hasta la actualidad. Durante ese periodo de tiempo las ventas de la compañía han llegado a duplicarse, en el periodo de tiempo de 6 años. Envasan entre el 15 y el 20% del total nacional, materializándose en más de 100 millones de litros al año. La compañía, comercializa sus productos tanto a través de marcas propias (Urzante y Palacio de Urzante) así como a través de marcas para la distribución (MDD).

 **Tabla 5.1: Evolución de las ventas de Aceites Urzante S.L de los últimos años (2009-2014):**

2009	82.963.547€
2010	106.532.498€
2011	126.345.000€
2012	132.944.185€
2013	159.797.066€
2014	161.013.082€

Fuente: Información de Aceites Urzante S.L. Elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla 5.1 la compañía ha incrementado sus ventas de forma progresiva durante las últimas temporadas, consolidándose como uno de los grandes grupos empresariales del sector del aceite de oliva.

5.2 CARTERA DE PRODUCTOS DE ACEITES URZANTE.

A lo largo de este apartado vamos a explicar los diferentes tipos de productos que comercializa la empresa. Con este fin, primero se va a proceder a presentar de forma breve y concisa las variedades de aceitunas que utiliza la empresa en su proceso de transformación que va desde la producción o adquisición del fruto hasta la mesa de los hogares.

Aceites Urzante S.L. trata con los siguientes tipos de variedades del fruto: Arbequina, Cornicabra, Empeltre, Farga, Hojiblanca, Picudo y Picual. Una vez nombradas las variedades de Aceituna con las que trata la empresa Aceites Urzante S.L. cabe resaltar, que estas no son las únicas que encontramos en España, ya que existen más de 260 variedades diferentes del fruto con características diferentes, sin embargo esta selección es la más común para la obtención del aceite de oliva.

Se presta la atención a la zona de origen de la materia prima, ya que la tierra y el clima tienen una incidencia resaltada sobre el sabor y el aroma final, dando a cada aceite una personalidad diferente.

Productos que comercializa la empresa Aceites Urzante S.L.:

- **Aceite de Oliva:** El aceite de oliva es ese famoso “zumو” que se extrae del fruto del olivo, con gran contenido en ácido oleico. En España es considerado la grasa vegetal más saludable de toda la dieta y es impensable imaginar un establecimiento de restauración o un hogar familiar sin una de sus variedades.

Es el producto más importante para la industria, y aquel que genera más beneficios para las empresas. Se divide en cuatro tipos:

1. Aceite de Oliva Virgen Extra: Es el producto de mayor calidad respecto al resto, obtenido directamente por procesos mecánicos y físicos que eviten cualquier tipo de alteración del aceite. Es un producto natural que conserva el aroma, sabor y las vitaminas del fruto. Además, es el único que se puede comercializar bajo las etiquetas de calidad de las respectivas denominaciones de origen. Encontramos las siguientes variedades:

- *Selección:* Selección de la mejor producción de la empresa. Lo conforman aceitunas como la arbequina (50%), Hojiblanca y Verdal.
 - *Arbequina:* Aceite de oliva virgen extra procedente 100% de aceitunas arbequina, Es ideal para ensaladas, verduras y pescados.
 - *Hojiblanca:* Aceite procedente 100% de la Hojiblanca, especialmente usado en crudo.
 - *Almazara de Tudela:* El aceite producido en la almazara de Tudela. Tiene un carácter complejo y equilibrado, y es usado para todo tipo de dietas.
 - *D.O. Aceite de Navarra:* Realizado con las mejores variedades de la tierra, intenso en el paladar. Posee la denominación de origen protegida de Navarra.
 - *Ecológico:* Su extracción se realiza en frio y procede del cultivo ecológico.
2. Aceite de Oliva Virgen: Sigue los mismos parámetros de calidad que el virgen extra en cuanto a sus métodos de obtención. La diferencia radica en el grado de acidez, que en esta variedad es permitido más alto.
- *Sabor Suave:* De carácter más ligero. Indicado para personas que desean un condimento menos denso.
 - *Sabor Intenso:* Aceite de carácter mas fuerte, pero sin perder ese cuerpo ligero y versátil.
3. Aceite de Oliva Refinado: Este tipo se obtiene a partir del refinado de aquellos aceites que no han alcanzado las medidas necesarias para dar lugar al virgen o virgen extra. Tras el refinado se mezcla con una cantidad determinada de aceite virgen.
4. Aceite de Orujo de Oliva: Este aceite es el resultado del refinado, por medios químicos, de los orujos -restos de pieles y huesos que quedan de la oliva después de haber sido prensada-. La grasa vegetal que se obtiene se mezcla con una determinada proporción de aceite de oliva Virgen.

- **Aceite Refinado de Semillas:** Principalmente compuesto por aceites grasos insaturados, y poseen un complejo vitamínico inferior. Sin embargo, tiene diferentes ventajas como su menos precio respecto a la oliva o el tratamiento beneficioso para algunas enfermedades. Aceites Urzante S.L comercializa 4 tipos:

1. Girasol rico en Vitamina E.
2. Girasol alto oleico.
3. Soja.
4. Semillas.

- **Vinagres:** Es otro tipo de productos que comercializa la compañía, dentro de los cuales posee tres variedades completamente diferentes entre sí, como se especifica a continuación.

1. Vinagre de vino blanco
2. Vinagre de remolacha
3. Vinagre balsámico de Módena.



- **Mayonesas:** Producto que posee en dos formatos, normal y extra. La mayonesa extra es diferente que las del mercado, pues la compañía la diferencia añadiendo aceite de girasol, vinagre de vino y limón exprimido.

- **Aceitunas**

1. Rellenas de anchoa.
2. Negras con hueso.
3. Verde con hueso.
4. Cocktail Aceite de oliva.



- **Ovedona:** Exclusiva selección de la empresa entre sus frutos para proporcionar un aceite de olive virgen extra obtenido en frio. Lo posee en formatos de 2,5 L y 1L.

A continuación vemos que tipos de estrategias pone en marcha la empresa para establecer los productos de su cartera en el mercado. De esta manera, vemos que tipo de decisiones toma la empresa en cuanto a sus productos, dando indicios de la planificación estratégica que adopta Aceites Urzante.

5.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS.

En este apartado vamos a ver la estrategia que lleva a cabo Aceites Urzante S.L. para posicionar sus productos en el mercado. En primer lugar, y poniendo la atención en la variedad de productos que comercializa, podemos afirmar que Urzante opta por una estrategia de diversificación de producto, es decir, la empresa trata de ofrecer una amplia variedad en su cartera, ofreciendo así un producto diversificado y pensado para cada cliente y cada ocasión.

De esta manera la compañía obtiene diferentes fuentes de ingreso procedentes de productos distintos, tratando así de disminuir el riesgo dentro de su actividad comercial, ya que si alguno de los productos pasa por una situación más delicada dentro de las ventas de la empresa, se puede ver compensado por las venta de los otros. Con su cartera de productos Urzante abarca prácticamente toda la gama de productos relacionados con el aceite de oliva, además de incluir las diferentes variedades que se conocen del aceite proveniente de semillas oleaginosas. Entre ellos podemos destacar la comercialización de aceites de oliva, aceites de semillas, vinagres, aceitunas y salsas. También, ofrece una gama de productos "gourmet" para sus clientes más selectos, entre los que ofrece calidades virgen extra y aceites provenientes de cultivos ecológicos.

Ofrece la máxima variedad posible dentro de los tipos de envase que comercializa, así como del tamaño de estos formatos. De esta manera, intenta adaptarse a los requerimientos del cliente, que no siempre desean comprar el producto en un mismo tipo de envase. La compañía realiza el envasado en botellas de plástico PET, en botellas de vidrio y por último aceite en latas para aquellos formatos de mayor volumen. Para las botellas de plástico y vidrio ofrece tamaños de 0.25L, 0.5L y 1 L, mientras que ofrece latas de aceite de 3L, 5L, y 10L.

Por último, Aceites Urzante S.L. trata de mantener siempre una imagen de calidad, motivo por el cual realiza un cuidado diseño gráfico de estos envases, de las etiquetas de producto y de su imagen de marca, tratando de actualizar estos diseños para estar adaptado a los cambios del mercado, intentando siempre mantener la reputación de la marca Urzante.

Hasta ahora estas estrategias han sido efectivas para la empresa, que ha incrementado fuertemente los niveles de ingresos a través de estos productos en los últimos años, como vimos en el apartado de ventas y por lo tanto mantiene esta táctica para el posicionamiento de sus productos en el mercado.

6. PROVEEDORES Y CLIENTES DE ACEITES URZANTE S.L

6.1 PROVEEDORES DE LA COMPAÑÍA.

A lo largo de este apartado se pretende dar a conocer la situación con los proveedores con los que cuenta la empresa Aceites Urzante S.L, así como su origen, dando a conocer de qué partes provienen las compras de materias primas que realiza la empresa para luego envasar y comercializar sus productos.

- Aprovisionamientos de aceite a granel:

Urzante S.L realiza adquisiciones de aceite de oliva a granel procedentes de proveedores totalmente diferentes. Por un lado, tiene relaciones contractuales con una amplia variedad de almazaras cooperativas que comercializan aceite a granel a los grupos envasadores, de manera que estos llevan a cabo el proceso de refinado y su posterior envasado para posicionar los productos en el mercado.

Estas almazaras cooperativas o cooperativas agrícolas, pertenecen en su mayoría a la comunidad autónoma de Andalucía, ya que al ser una de las zonas donde más se concentra la actividad industrial del aceite, posee un gran número de proveedores que basan su actividad en la venta de aceitunas y de aceite a granel. El volumen de estos aprovisionamientos a la zona sur de España supone para la empresa el 70% de todas las compras que realiza, en cuanto a aceite a granel se refiere. Estas compras suponen un total de 35 millones de litros de aceite de oliva.

Entre otras, estas son las sociedades cooperativas con las que opera la empresa:

- San Marcos Sociedad Cooperativa Andaluza: Constituida el 10 de enero de 1961. Se encuentra en la provincia de Jaén, y provee a la empresa en su mayoría de la variedad de aceite proveniente del picual.
- San Isidro Sociedad Cooperativa Andaluza: Se encuentra en la provincia de Granada, y fue establecida en 1958, suministra en su mayoría el aceite de calidad virgen a la compañía.
- Sociedad Cooperativa Andaluza Santa María: Fundada en Jaén, sirven a la compañía con aceites a granel para su posterior envasado.

Además de operar con las cooperativas agrícolas andaluzas, la compañía también adquiere aceites a granel procedentes de productores y almazaras de la zona de la ribera, ya que guarda relaciones comerciales con todos los agricultores de la zona navarra. Estos proveedores ofrecen sus productos en dos tipos de formatos diferentes, aceite a granel y por kilos de aceitunas.

No solo se trata de cooperativas agrícolas, también son compañías que tienen todo el proceso integrado para la obtención de aceite, que debido a sus restricciones de tamaño y a la concentración de la gran distribución en empresas de gran envergadura no son capaces de colocar sus productos en el mercado. Proveen a la empresa Aceites Urzante S.L. de manera que esta, comercializa bajo sus marcas el aceite del cual le proveen otras compañías aceiteras de la zona.

- **Proveedores de aceite a granel en la zona de La Ribera:** Almazara del Ebro situada en cintruénigo. (La Ribera), Trujal Cooperativa Nuestra Sra. del Rosario en Ablitas. (La Ribera), Trujal Hacienda del Queiles Monteagudo (La Ribera), Trujal Hacienda Ortigosa en Viana (Zona media en Navarra).
- **Empresas aceiteras que proveen de aceite a la compañía de cara a su comercialización:** Aceites La Ablitense S.A (La Ribera), Agrícola La Maja situada en Mendavia (La Ribera), Aceites Mendía en Arróniz (Zona media navarra), Aceites Sandúa en Ablitas (La Ribera) y Aceites Artajo situada en Fontellas (La Ribera).

La compra realizada a otras empresas distintas de cooperativas agrícolas conforma un total aproximado de 15 millones de litros de aceite de oliva para su posterior comercialización. Esta cantidad sumada a la que adquiere de las almazaras resultan en un total de 50 millones de aceite de oliva a granel.

- Aprovisionamiento de aceituna:

Aceites Urzante S.L además de adquirir aceite a granel, realiza compras de la aceituna para proceder a la transformación del fruto y su extracción y así posicionarlo en el mercado. Estas compras alcanzan los 2.000.000 de kilos de aceitunas, además por supuesto de las que produce la propia empresa. Estos aprovisionamientos proceden en su mayoría de agricultores de la zona, aunque una pequeña parte también procede de la comunidad andaluza.

6.2 CLIENTES DE LA COMPAÑÍA.

Dentro del sector del aceite de oliva, existe un claro dominio en cuanto a la distribución de sus productos se refiere. La manera más fácil para colocar los productos para los grupos empresariales productores y envasadores de aceite de oliva son las grandes superficies.

Por lo tanto, los clientes principales de las empresas aceiteras son las grandes cadenas distribuidoras, formadas en gran medida por Supermercados e Hipermercados. Una pequeña parte de las compras es llevada a cabo por tiendas de autoconsumo y tiendas especializadas, sin embargo en muchas ocasiones incluso estos establecimientos optan por adquirir el aceite directamente de las grandes superficies, ya que no realizan compras de gran volumen y por tanto, no tienen grandes diferencias de precio entre comprar al productor o al distribuidor.

Dentro de estas superficies, podemos encontrar los siguientes clientes para Aceites Urzante S.L, en los cuales, la empresa comercializa sus marcas propias, así como con marcas blancas:

1. Auchan: Es una de las grandes empresas del sector de la distribución. Es una compañía francesa. Aceites Urzante posiciona sus productos en sus más de 478 Hipermercados y 735 Supermercados Auchan, repartidos por todo el mundo.

2. Spar: Es uno de los grandes clientes de la compañía, debido a la gran extensión de superficies que posee este grupo distribuidor. En España, cuenta con más de 1.133 supermercados.

3. Simply: Simply es una de las filiales del grupo Auchan, que localiza sus supermercados en España. Cuenta con más de 132 Supermercados e Hipermercados repartidos por el territorio nacional ayudando a Aceites Urzante a comercializar sus productos, con especial hincapié en su marca Ondoliva.

4. Dia: Es un grupo de distribución de origen español, que utiliza políticas comerciales de "hard-discount". Basa su actividad en la oferta de marcas blancas, y aquí entra en juego Aceites Urzante S.L, que es el encargado de abastecer a Dia en todas sus variedades de aceites de oliva.

5. Supersol: Supermercados Supersol es otro grupo distribuidor de alimentos en España, y cuenta con más de 200 tiendas localizadas por toda España.

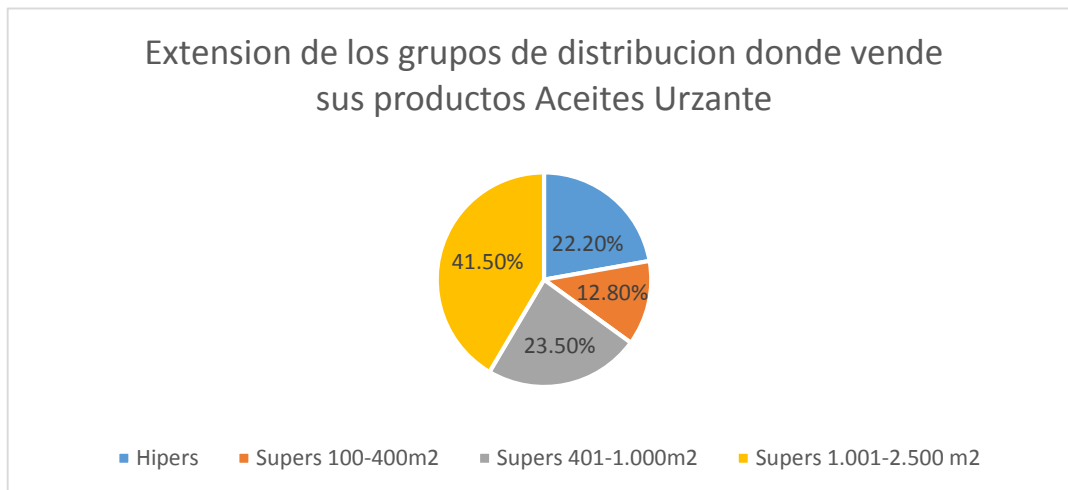
6. Coviran: Coviran es una cooperativa detallista, que posee hoy en día más de 3.250 supermercados distribuidos por toda España. También caracteriza su actividad en torno a las marcas blancas. Aceites Urzante se encarga de producir el aceite de oliva para que las tiendas Coviran lo hagan llegar al consumidor final.

7. Alcampo: Sucede lo mismo que con el grupo Simply, ya que es una de las filiales del grupo Auchan. Es otro de los canales que utiliza Aceites Urzante para la venta de sus marcas propias y marcas blancas.

Estos grupos distribuidores forman los principales clientes con los que cuenta la empresa, sin embargo, además de en qué tipos de centros de distribución comercializa sus productos, también entra en juego el tamaño de las superficies. Estos supermercados tienen diferentes medidas de extensión.

A continuación, mostramos en este grafico a modo de resumen, cuales son las superficies que más aceite de oliva venden, o dicho de otro modo cual son los más efectivos para hacer llegar el producto a los consumidores. Aceites Urzante S.L destina sus productos en las siguientes proporciones:

📊 **Grafico 6.1: Principales canales de distribución del aceite de oliva en España.**



Fuente: Alimarket 2015. Elaboración propia

Una vez estos grupos de distribución adquieren los productos de la compañía, los hacen llegar a los consumidores finales (Hogares, Restauración y Colectividades Sociales) a través de los canales o cadenas de distribución descritos anteriormente y por medio del canal HORECA.

7. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A lo largo de este capítulo vamos a tratar de identificar los principales recursos y capacidades que posee la empresa Aceites Urzante S.L. y comprobar si estos recursos le confieren a la compañía una ventaja competitiva sobre el resto de empresas. Esto se va a realizar tratando de estudiar tanto aquellos recursos de carácter tangible como intangible, o dicho de otro modo, aquellos recursos que son de fácil medición y aquellos recursos que son más difíciles de detectar pero pueden proporcionar a la empresa la obtención de la ventaja competitiva.

Dentro de esos intangibles pondremos especial hincapié en el estudio del conocimiento y el papel de los recursos humano dentro de la empresa, viendo cómo afectan estos a los procesos que lleva a cabo la compañía hacia la obtención de la calidad.

Por último, se detallará las actividades (primarias y de apoyo) de la cadena de valor de la empresa, intentando descubrir cuáles son aquellas más importantes para la compañía o aquellas que más la diferencian del resto.

7.1 RECURSOS TANGIBLES DE LA EMPRESA.

Por recursos tangibles entendemos a aquellos recursos que tienen un carácter material, medible, cuantificable y que por lo tanto son fáciles de detectar. Aceites Urzante cuenta con una gran variedad de recursos tangibles en la empresa.

Urzante, al ser una compañía de producción, envasado y comercialización de aceite de oliva, integra todo el proceso productivo que conlleva la elaboración del aceite. Teniendo esto en cuenta analizamos sus recursos tangibles.

1. Instalaciones:

La empresa posee unas instalaciones adecuadas a la exigencia del producto. Aceites Urzante S.L se trasladó a la ciudad agroalimentaria de Tudela, donde continuó con la producción de aceites, pudiendo mejorar en conocimiento y técnicas de vanguardia, como detallamos a continuación.

- La almazara de Aceites Urzante está integrada dentro del recinto que posee la empresa, lo que le permite elaborar parte de su aceite de una gran calidad y de un carácter ecológico. No todas las compañías comercializadoras de aceite poseen en su propiedad un terreno de cultivo y tratado del fruto desde la primera fase productiva,

por lo que poseerlo es sinónimo de la obtención de un aceite de primera mano y con un cuidadoso proceso, de un aceite de máxima calidad.

- La compañía cuenta con una gran laboratorio interno, que le permite realizar catas y análisis físico-químicos de cada tipo de aceite al instante, y por lo tanto tener el control absoluto del producto desde que la oliva nace del campo hasta que llega al consumidor final.
- Infraestructura para llevar a cabo las labores del departamento de I+D+I, permitiéndole poner en marcha proyectos de innovación y formación, que dieron lugar a otras instalaciones, como vemos a continuación.
- Instalaciones que hacen la función de un techo solar, gracias a los paneles de placas fotovoltaicas que realizó la empresa cuando hizo efectivo el traslado a la ciudad agroalimentaria de Tudela y que le confieren la oportunidad de optimizar la eficiencia energética y les proporciona sostenibilidad medioambiental.

2. Maquinaria:

- Maquinaria específica para la fase de recolección: Posee máquinas que le proporcionan una recolección mecánica, que sacude el olivo sin necesidad de presencia de capital humano, lo que le permite ahorrar tiempo y costes de mano de obra.
- Contenedores rígidos para transportar el fruto e impedir su rotura. Es un material muy importante debido a la importancia que posee el cuidado de la materia prima en esta actividad.
- Trujal o prensa de aceituna. Maquinaria que realiza el proceso de molienda de la oliva.
- Sistema de batido y de centrifugación. Claves para la extracción del zumo de oliva.
- Tanques de acero inoxidable, indispensables para el correcto almacenamiento del aceite de oliva.

7.2 RECURSOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA.

Son aquellos recursos que no son apreciables a simple vista, pero su dificultad para ser medidos y observados no implica que no confieran una ventaja competitiva a la empresa que los posee.

Concretamente, el sector oleícola se caracteriza por la importancia de sus activos intangibles, ya que se ha caracterizado por la diferenciación a través de los procesos de calidad, la gestión de la innovación, la reputación o valor de la marca.

Aceites Urzante cuenta con los siguientes recursos intangibles:

1. I+D+I:

La empresa ha dedicado a lo largo de su trayectoria un esfuerzo considerable en cuanto a la investigación y el desarrollo se refiere. Posee un equipo de investigación propio que trabaja día a día dentro del departamento de investigación, lo que le ha brindado la oportunidad de tener abastecimiento propio de energía, las mejores maquinarias para el tratamiento de su producto y un "know-how" en todos sus procesos consecuencia de la repetición de estos.

Esto se ha traducido en el concepto de trazabilidad, que les permite identificar y registrar los productos en cada una de las fases hasta su comercialización, sabiendo donde se pueden aplicar mejoras.

2. Procesos de Calidad:

Lleva a cabo un proceso exhaustivo de calidad a través de sus laboratorios, que se traduce en un producto adecuado a las exigencias de los consumidores y del mercado. Quizá no sea cuantificable, pero el empleo de personal para controlar y verificar los procesos desde la selección de la materia prima hasta el propio etiquetado del producto, le confieren una ventaja competitiva en concepto de calidad.

3. Valor de la marca:

Es una marca reconocida a nivel nacional e internacional. Esto se ha conseguido a través de factores como el anterior, procurando el cuidado de producto y procesos, unido a estrategias de marketing y promoción, que dan a conocer el producto por toda la zona norte de España. Es patrocinador oficial del C.D Tudelano (militante en 2ª División B Española) y del deporte por excelencia en el norte de Navarra, Pelota mano.

4. Cultura empresarial:

Propósito de progresar en la labor productiva y comercial compitiendo con honradez entre el resto de marcas a través de valores como constancia, tradición, renovación, trabajo en equipo, competencia, salud, medio ambiente, y como no, calidad.

5. Recursos Humanos:

Amplio departamento de recursos humanos, que proporcionan un código empresarial y un código ético por el cual la empresa rige todas sus acciones empresariales. En él se recogen diversos compromisos de la empresa, entre los que podemos destacar:

- Fuerza laboral cualificada, regida por el nivel educativo que poseen y su manera de desenvolverse en el ámbito de trabajo, evaluada por el personal de contratación del departamento de RR.HH.
- Nivel retributivo adecuado de los empleados, en función a su puesto y a la media de la industria, teniendo en cuenta que la motivación de sus trabajadores es fundamental para el correcto desempeño de sus tareas.
- Confianza y apoyo a los grupos de trabajo. Con más de 100 empleados en a su cargo, mantuvo la fuerza laboral en tiempos de crisis, confiando en sus empleados y consiguió salir adelante.
- Competencia leal en el mercado.

7.3 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.

La cadena de valor trata de descomponer las actividades estratégicas de la empresa con el fin de comprender el comportamiento de las mismas, así como entender las posibles fuentes de diferenciación que proporcionan estas actividades a la compañía.

Estas se pueden distinguir entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras hacen referencia a las funciones que conforman el proceso productivo (logística interna y externa, producción, marketing y servicio post venta), mientras que las de apoyo son aquellas que facilitan la consecución de las actividades primarias que llevan a cabo las empresas (infraestructura, recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento).

1) Actividades primarias:

- Logística Interna: Se refiere a la recepción y organización de los recursos por parte de la compañía. Aceites Urzante S.L. determina el aprovisionamiento de aceite de oliva a granel y de aceitunas en función de las necesidades que posee la empresa, atendiendo a la información proveniente de los departamentos de producción de la empresa, que hacen referencia a la cantidad de existencias que tiene en su haber y las cuales le proporcionan sus proveedores. Una vez entran, las materias primas son

inspeccionadas con el fin de asegurar su calidad y asegurarse que cumplen con los requisitos previstos. Una vez realizado, se toman muestras para el posterior análisis en el laboratorio de manera que la compañía puede identificar los grados de acidez y demás características que componen el aceite y determinar las fases (refinado y envasado) que precisan estas materias para su puesta en marcha dentro del proceso de producción. Una vez tratado el aceite y transformadas las aceitunas, se envían al almacén, cuyo periodo de almacenamiento se determina teniendo en cuenta las ordenes de pedidos por parte del cliente.

- Fabricación/Operaciones: Son aquellas actividades llevadas a cabo para transformar las materias primas en productos terminados. La empresa efectúa en primer lugar la recolección de la oliva en el momento preciso (cuando la mayoría de aceitunas están maduras y solo queda alguna verde), después, se lleva acabo el transporte hacia la planta en el menor tiempo posible para asegurar la calidad del proceso.

Una vez en el trujal, la oliva entra en la fase de molienda, donde es triturada para facilitar la obtención del aceite que contiene. Esto se debe realizar a un máximo plazo de 48 horas desde su recogida. Una vez realizado esto, pasa a la fase de batido para favorecer la salida del aceite, que termina en la fase de extracción. Posteriormente se realiza el refinado antes de proceder a su almacenamiento y envasado. Al integrar todas las actividades del proceso productivo, Aceites Urzante S.L no tiene que depender de otras empresas industriales (refinadoras y envasadoras). Es decir gracias a sus inversiones de I+D+I (Maquinas, Investigación e Infraestructuras) se encarga de todo el proceso de transformación del aceite, lo que le confiere una ventaja competitiva frente a aquellas empresas que no están en esta situación, permitiéndole el ahorro en costos y asegurando la calidad máxima de sus productos.

- Logística externa: Una vez ha finalizado el proceso productivo, el aceite es almacenado en un primer momento en unos tanques de acero inoxidable. Una vez llevado a cabo el proceso de transformación del aceite, y asegurada su calidad pasan a la línea de ensamblaje, donde se transmiten a los diferentes formatos de empaquetado que tiene la compañía (0.25, 0.5, 1 litro), los cuales son botellas de plástico (fabricación propia) y botellas de vidrio utilizadas para los aceites de más calidad. Su esfuerzo por fabricar el mismo las botellas de plástico PET evita que tenga que proveerse de otro componente, materializándose en un ahorro en el coste.

Una vez listo, se empaquetan en cajas de cartón y se produce el proceso de etiquetado para su posterior distribución. En su mayoría, esta distribución se lleva a cabo a través de los clientes que componen la cartera de la empresa, que son las grandes cadenas de distribución con las que guarda relación.

- Marketing y ventas: Aceites Urzante S.L. tiene en cuenta la importancia de la promoción de sus productos para el éxito entre sus consumidores. Lleva a cabo un cuidadoso proceso de etiquetado, en el cual un equipo de diseño gráfico estudia y lleva a cabo las etiquetas de cada uno de los productos para su posterior puesta a la venta.

Emplea tácticas promocionales y publicitarias a nivel deportivo, enlazando su producto con una imagen saludable, que repercute en el valor de su marca, que es uno de los objetivos que prioriza la compañía como hemos visto en el apartado de recursos intangibles. Esto lo lleva a cabo a través del equipo de fútbol C.D Tudelano, el cual luce en sus camisetas publicidad de la compañía y a través del deporte de pelota mano, muy arraigado en el país vasco y navarra, en el cual Urzante publicita su marca en los pabellones donde se disputan estos campeonatos. Además hace uso de carteles publicitarios con el logo de la marca en una gran diversidad de lugares, entre los que podemos destacar, campos de fútbol en la zona ribera de Navarra y sociedades deportivas en Tudela (Navarra).

Como podemos observar tras este resumen, Urzante S.L. da mucha importancia al uso de estrategias de marketing y promoción, lo que da a conocer su marca atribuyéndole un valor que luego se ve traducido en las ventas de la empresa. Esto le confiere una ventaja competitiva frente a la mayoría de empresas, sobre todo aquellas de menor tamaño, ya que es un mercado con escasa participación en actividades de promoción y marketing.

- Servicio postventa: La compañía tiene a disposición de sus clientes un servicio posventa por el medio del cual gestiona todos los problemas relacionados con el aprovisionamiento de sus productos. Estos normalmente están encaminados a solucionar problemas puntuales con los volúmenes de aprovisionamiento que proporciona a las cadenas distribuidoras, ya que es el medio por el cual hace llegar sus productos al cliente final.

2) **Actividades de apoyo:**

- **Aprovisionamiento:** Aceites Urzante realiza la compra de materias primas teniendo en cuenta el plan de producción anual que tiene la empresa. Se siguen con exactitud las previsiones que le muestran cuantos litros de aceite posicionara en el mercado, teniendo en cuenta los resultados de las campañas anteriores. Esto se realiza teniendo en cuenta los diferentes aceites que comercializara, y por tanto siguiendo las variedades de oliva que necesita para cumplir los requerimientos del plan de producción.

Una vez reconocidas las necesidades sobre el volumen que va adquirir, realiza un estudio de los proveedores, los cuales selecciona en función de la calidad que busca en el fruto de la oliva, precio, y plazo de entrega hasta su planta de operaciones. La gran concentración del sector productivo unida a su gran capacidad adquisitiva, permite a la empresa adquirir la materia prima de máxima calidad, siguiendo la línea que busca para tratar de obtener el mejor aceite de oliva.

- **Desarrollo tecnológico:** Esta rama de actividad tiene en cuenta aquellas operaciones relacionadas con la mejora de productos y procesos productivos. Juega un papel importante para la empresa, que dedica grandes esfuerzos para conseguir la máxima eficiencia dentro de sus procesos y la máxima calidad en sus productos, a través de la investigación y desarrollo tecnológico.

Para ello cuenta con un laboratorio de investigación, donde desarrolla los procesos de investigación y desarrollo encaminados a la mejora del refinado del aceite de oliva, así como a la medición de sus atributos característicos con el fin de intentar dar cada día con un tipo de aceite de una mayor calidad. El I+D+I le ha permitido realizar análisis del aceite para obtener las características organolépticas deseadas.

Además, el equipo de diseño, estudia los diferentes formatos de envasado que se llevan en el mercado en ese momento actual, con el fin de obtener un tipo de botellas que cumplan un aspecto funcional a la vez que cumplan con un diseño a gusto de la compañía. Esto sucede de igual manera con el proceso de etiquetado, como comentábamos con anterioridad. Todo ello la sitúa como una empresa que valora en gran medida la importancia de los procesos y materiales con los que trabaja, que suma al valor de la marca y al prestigio de la compañía.

- Gestión de RRHH: El departamento de recursos humanos de la compañía lleva a cabo la gestión de la contratación del personal, su retribución salarial y la implantación de cursos que ayudan a los empleados a completar su formación profesional.

Estas gestiones se llevan a cabo teniendo en cuenta el nivel educativo de sus empleados, así como teniendo en cuenta la calidad de desempeño de llevan a cabo una vez incorporados a la plantilla. Además, decide la proporción de empleo fijo y temporal que necesita la empresa en cada momento de la temporada, a fin de ajustar al máximo la necesidad de la mano de obra. Esta buena gestión le permite optimizar sus recursos, evitar excesos de capital humano y optimizar los costes de producción.

- Infraestructura: La compañía cuenta con diversas infraestructuras para la realización de sus operaciones. Para comenzar cuenta con grandes extensiones de terreno en Cascante (La Ribera) con cerca de 6.500 m² y la ciudad agroalimentaria de Tudela, que cuenta con una extensión de 18.000m².

Dentro de las mismas, cuenta con una gran cantidad de maquinaria referente a los procesos industriales que lleva a cabo (recepción, molienda, batido y extracción), además de los equipos de procesamiento informático necesarios para la gestión de datos referentes a aprovisionamientos y producción.

Además de contar con el terreno de estas dos localidades y su planta productiva de Tudela, cuenta con un conjunto de empresas satélites, que tiene incorporadas en la ciudad agroalimentaria de modo que, actividades como el mantenimiento, limpieza y seguridad de las infraestructuras y de los equipos de procesos se mantienen en correcto estado para el funcionamiento de las operaciones. Se observa por tanto, que la infraestructura juega un papel importante, ya que le permite integrar todo el proceso de producción, ahorrar costes y mantener un cuidado exhaustivo de maquinarias y procesos.

Una vez analizado los recursos de la compañía y sus capacidades a través de la cadena de valor, vemos como las acciones de marketing, el desarrollo tecnológico y gestión de la innovación, los recursos humanos y la infraestructura de sus instalaciones se posicionan como fortalezas para la empresa. Además, Su capacidad productiva y la eficiencia con la que opera en todas las fases integradas en el proceso, le confiere la ventaja competitiva de no depender de ninguna otra empresa. Los puntos más débiles hacen referencia a la logística externa y el servicio post venta.

8. ANALISIS DAFO DEL SECTOR OLEICOLA ESPAÑOL

A continuación vamos a realizar una clasificación de las oportunidades y las amenazas, así como sus fortalezas y debilidades (DAFO) más relevantes que conciernen a las empresas de la industria del aceite de oliva, teniendo en cuenta todos los agentes que intervienen, desde la producción del mismo hasta su distribución. Con ello se pretende presentar de manera sintetizada la situación estratégica (enfocada a las estrategias empresariales) del mercado del aceite de oliva, después de haber realizado un diagnóstico del mismo.

A) Oportunidades de la Industria:

- Tendencia creciente sobre el consumo de bienes saludables, naturales y de calidad entre los consumidores, lo cual favorece al aceite de oliva, que por su buena calidad favorece la imagen y diferenciación del producto. Esto se deduce del informe del gobierno de España acerca del consumo alimentario (2014), que pone de manifiesto que el factor "saludable" es el único factor que ha aumentado en cuanto a la preferencia de los consumidores en su dieta en los últimos años, frente a "Disfrute y Practicidad" en las elecciones de compra. Esto es una oportunidad que se ha visto reflejada en el incremento del consumo de aceite, sobre todo del virgen extra.
- Oportunidades de enfocar las estrategias empresariales hacia el mercado exterior, que adquiere una gran importancia en este sector, ya que como hemos visto las empresas dedican el 50% de su producción al mercado exterior. Modelo atractivo para inversionistas internacionales.
- Consumo muy arraigado en las zonas productoras del producto así como en el radio corto de los grupos envasadores, lo que asegura el mantenimiento del mercado interno.
- Incremento de uso del aceite de oliva en establecimientos de restauración y hostelería, que se consolida como el segundo grupo más importante de consumidores de aceite.
- El aceite de oliva es el más demandado dentro del mercado español, por encima de los provenientes de semillas oleaginosas.
- Sector apoyado por las instituciones políticas y gubernamentales a través de la concesión de subvenciones y ayudas, debido a la gran implicación económica que tiene este sector dentro de la economía nacional, además de ayudar en las exportaciones, que está siendo uno de los factores claves en el periodo de recuperación de la economía.

B) Amenazas de la Industria:

- Existencia de un gran poder de negociación por parte de las distribuidoras, que perjudica al sector oleícola, ya que estas son uno de los pocos medios que tienen productores y envasadores para posicionar el producto en el mercado,
- Existencia de productos sustitutivos a un precio mucho menor que el de la oliva, como pueden ser los aceites refinados de semillas.
- Creciente competencia por parte de terceros países, debido al incremento de la oferta por parte de países como Marruecos y Túnez, o la gran capacidad de países como Italia.
- El sector productor está muy atomizado, lo que provoca un escaso poder de negociación frente a las compañías envasadoras y por tanto una inexistente presencia en los canales comerciales por parte de los productores.
- Crecimiento de las marcas blancas o de distribuidor en el mercado, que puede afectar tanto al precio del producto como a las ventas de las primeras marcas, aunque generalmente tienen una gran fidelización de clientes. Como vimos en el apartado de industria, las marcas de distribuidor ocupan una importante parte en las ventas de los aceites de oliva en el mercado español.
- Concentración del sector distribuidor en unos pocos establecimientos, siendo prácticamente supermercados e hipermercados la única fuente de posicionamiento del producto de cara al cliente final.
- Posibilidad de integración vertical hacia atrás por parte de los distribuidores, como es el caso de Olilan Eroski Sociedad cooperativa.

C) Fortalezas:

- Gran mejora en la calidad del producto consecuencia de una mayor eficiencia y calidad en los procesos a lo largo de la cadena del aceite.
- Arraigada tradición olivarera en España, lo que justifica su consumo y gasto en el mercado nacional de este producto.
- Liderazgo mundial en la producción del aceite de oliva en nuestro país así como de las exportaciones que realiza al mercado exterior, manteniendo un equilibrio apropiado entre consumo interior y exterior.

- Liderazgo junto a Italia en cuanto al consumo de aceites, lo que proporciona margen a las empresas para colocar sus productos, que tienen una gran demanda en el mercado.
- Grandes grupos empresariales del sector, que generan importantes beneficios económicos para el sector industrial de España.
- Gran cantidad de Denominaciones de Origen del producto en comparación con otros países.

D) Debilidades:

- Concentración de las ventas de mercado en unas pocas empresas, siendo las 6 o 7 primeras las que copan un 80% del mercado, poniendo en peligro la situación del resto de compañías más pequeñas.
- Gran concentración del sector distribuidor, aumentando su poder de mercado.
- Atomización del sector productivo y un sistema cooperativo sin conocimientos empresariales.
- Escaso aprovechamiento de factores promocionales y publicitarios dentro de este sector, que podría "venderse" de una manera más apropiada.
- Poca colaboración entre los eslabones de la cadena productiva, que actúan de forma independiente del mercado, a excepción de los grupos que integran todo el proceso productivo y por tanto no tienen este problema ni la necesidad de ordenar el envasado o refinado del aceite a otras empresas.

Estos factores pretenden presentar de forma clara y esquematizada las oportunidades y amenazas que se ha detectado durante el análisis de la industria, así como las fortalezas y debilidades que poseen las organizaciones empresariales que componen este mercado, desde los proveedores o productores de la oliva hasta los grupos distribuidores y su consumo.

9. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La estrategia de una empresa es la posición competitiva que adoptara en el mercado, a través de la formulación y determinación de los objetivos en el largo plazo, mediante la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de los objetivos planteados. Es decir, se trata de establecer un plan de acción dentro del mercado para conseguir las metas deseadas por la compañía.

Esta relación de objetivos, acciones y recursos puesta en marcha por las compañías tiene como objetivo el aprovechamiento de las competencias distintivas que tienen las compañías para lograr la obtención de ventajas competitivas dentro del mercado. Las declaraciones de Misión, Visión y Valores de una empresa se orientan en base a la determinación y consecución de esta estrategia. Por ello vamos a explicar brevemente las consideraciones que tiene en cuenta Aceites Urzante S.L. en estos conceptos para entender sus orientaciones estratégicas.

- **Misión:** “Elaborar y comercializar productos alimenticios relacionados con el sector olivarero comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva, anteponiendo la calidad a la cantidad, innovadora, adaptándose continuamente a los avances tecnológicos, competitiva, dentro de un mercado muy exigente y cercana a sus clientes y consumidores”.
- **Visión:** “Progresar en la labor productiva compitiendo con honradez, convirtiéndonos en los proveedores habituales de consumidores y clientes a través de la confianza, intentando desarrollar nuestra actividad exportadora con el objetivo de superar la facturación nacional ofreciendo a nuestros empleados un desarrollo personal. Controlar los procesos productivos y comerciales con el objetivo de la búsqueda de la calidad y excelencia empresarial.
- **Valores:** “Constancia, tradición, renovación, trabajo en equipo, competencia, salud, medio ambiente y calidad”.

9.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

La estrategia es un factor que condiciona la adopción de una estructura organizativa u otra. Esto indica que no se requieren las mismas tipologías organizativas para empresas que orientan su actividad a un producto o aquellas que poseen una cartera muy diversificada, o para aquellas que optan por una estrategia competitiva de liderazgo en costes frente aquellas que buscan una diferenciación a través de la calidad.

Aceites Urzante S.L. lleva a cabo una actividad comercial en la cual se centra en una serie de productos que están muy relacionados entre sí, desde un punto de vista tecnológico o de procesos así como desde un punto de vista de mercado. En base a esto, la empresa es capaz de utilizar funciones comunes para los diferentes productos en el proceso productivo, generando economías de escala que le permiten acercarse a la excelencia empresarial que como vimos, busca en su declaración de propósitos.

Para ello la empresa adopta una **estructura funcional por departamentalización** a través de la cual, las funciones se fijan en torno a los diferentes procesos o tareas que se llevan a cabo en sus instalaciones. Estas tareas se ven separadas por departamentos dentro de los cuales existe una figura de mando o responsable que cuenta con un equipo de trabajo a su cargo, manteniendo siempre una línea de autoridad que verifique la calidad de los procesos que se llevan a cabo.

- Departamentos funcionales:

-Logística, Almacenamiento, Envasado, Refinado, Mantenimiento, Laboratorio, Calidad, Recursos humanos, Marketing, Administración, Ventas nacionales, Ventas al extranjero.

Estos departamentos son gestionados por los propietarios y gestores de la compañía, los hermanos Marín Fuentes, que se encargan de gestionar y verificar el adecuado funcionamiento de las diferentes tareas.

1. Administrador: Jesús Marín Fuentes.
2. Director General: M^a Dolores Marín Fuentes.
3. Director Financiero: José Luis Marín Fuentes.

A través de esta estructura favorecen la especialización de tareas, permitiendo desarrollar las habilidades técnicas de sus empleados, generando así un efecto experiencia que incide positivamente en la calidad de procesos y productos, que es una de las bases en la formulación de la estrategia de Urzante.

Además la sinergia en los procesos para la fabricación de los productos le permite aprovechar las economías de escala. Esto favorece la implantación de esta tipología de estructura, que basa su organización en las diferentes funciones de la compañía, que sirven para varios de sus productos

9.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Después de tratar temas como la estructura organizativa, la forma de comercializar los productos en el mercado, su gestión de la cadena de valor y su realidad interna y externa, que son factores que condicionan la adopción de un tipo de estrategia u otra vamos a intentar reflejar en este apartado otros aspectos que nos ayudan a entender que tipo de estrategia competitiva usa la compañía.

Aceites Urzante da mucha importancia a la gestión de la innovación dentro de la actividad de su planta de operaciones, es por ello que ha realizado grandes inversiones dentro de su sede con el objetivo de poseer las instalaciones más adecuadas, los procesos más eficientes y las maquinas más innovadoras del mercado. A través de estas inversiones de I+D+I la empresa ha pretendido situarse a la cabeza del mercado a través de la calidad, por lo que también creo un sistema de "Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos" que trato de establecer como elemento diferenciador respecto a otras empresas.

Esto surgió efecto, ya que gracias a ello Urzante obtuvo importantes certificaciones de calidad, como mostramos en los apartados iniciales del trabajo, que son el IFS (International Food Standar) y BRC (British Retail Consortium), que juntas representan un elemento clave para la seguridad alimentaria internacional, y que convirtieron a la empresa en uno de los pocos grupos industriales oleícolas en poseer dichas certificaciones.

Esto vuelve a poner de manifiesto que la compañía atribuye una mayor importancia a la calidad y el diseño, como hemos visto en los diferentes tipos de productos que ofrece, también a través de sus inversiones tecnológicas en un esfuerzo de estar a la vanguardia en el mercado, y de la importancia de su imagen de marca. Además, su estructura organizativa funcional, apoya esta idea, con el fin de obtener lo mejor de cada parte del proceso. Así pues, se observan indicios suficientes para creer que Aceites Urzante S.L. orienta su estrategia de mercado hacia una estrategia de diferenciación.

Esto sin embargo, no significa que olvide la importancia de tener un control moderado de los costes, ya que la compañía al tener integrado todo el proceso productivo e instalaciones capaces de asumir altos volúmenes de producción y por tanto generar economías de escala, obtenga costes menores que algunas de las empresas competidoras en el mercado, que no tienen esta posibilidad.

10. CONCLUSIONES

Tras analizar y estudiar los datos e información contenida en este trabajo acerca del sector español del aceite de oliva y de la empresa Aceites Urzante S.L. es conveniente realizar un breve resumen a modo de conclusión con el objetivo de conocer y comprender la situación global en la que se encuentra este sector y en particular, la empresa objeto de análisis.

El sector del aceite de oliva es de vital importancia para la economía española debido al valor añadido bruto y a los puestos de empleo que genera en nuestro país, representando una importante proporción sobre las ventas totales de la industria agroalimentaria. La situación que atraviesa durante los últimos años se ha visto favorecida por el incremento de la producción y de las exportaciones, convirtiéndose en una estrategia clave para las empresas destinar parte de sus ventas al exterior.

Sin embargo, tras estudiar la estructura interna de la industria vemos como existen ciertos problemas. El sector productivo está muy atomizado, con productores de pequeño tamaño y poca capacidad, que apenas tienen incidencia en la comercialización de los productos. Mientras, las empresas envasadoras y comercializadoras del producto se ven dominados por los grandes grupos empresariales que integran toda la cadena productiva del negocio, por lo que muchas de esas pequeñas empresas se reparten una pequeña proporción de las ventas, que hacen que sus posibilidades de evolución y crecimiento sean escasas. El último eslabón, formado por los clientes, que son las grandes cadenas de distribución, ejercen su poder de negociación frente a todas estas empresas productoras y envasadoras, ya que al ser prácticamente el único medio de comercialización del aceite tienen la posibilidad de estrechar márgenes comerciales y perjudicar a las empresas que conforman este sector.

Dentro de los grandes grupos, encontramos a Aceites Urzante S.L, que gracias al continuado crecimiento de sus ventas y de su esfuerzo inversor para mejorar sus procesos e instalaciones ha conseguido establecerse como una de las empresas punteras en el sector. Esto se ha visto respaldado por su importante actividad exportadora, vendiendo sus productos en los 5 continentes y a más de 51 países. Quizá integrarse verticalmente hacia adelante y abrir tiendas especializadas con productos relacionados de aceite en su zona sería una posibilidad para continuar creciendo y ganar poder de negociación ante el sector de las grandes cadenas de distribución.

11. BIBLIOGRAFIA

Aceites Urzante S.L. (www.urzante.es).

Agencia de Información y Control Alimentarios (A.I.C.A.) (2013,2014).

Agencia para el Aceite de Oliva. – "Mercados y agricultura". (<http://www.besana.es/>).

Alimarket, Información Económica Sectorial– "Revista Alimentación en España" (2010-2014). (<http://www.alimarket.es/>).

Asociación Nacional de Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles. (ANIERAC). (<http://anierac.org/>).

Consejo Oleícola Internacional. (<http://www.internationaloliveoil.org/>).

Cooperativas agro-alimentarias España. – "Sectores Agrícolas." (<http://www.agro-alimentarias.coop/>).

Estudio de la Cadena de valor y formación de precios del Aceite de Oliva (2011).

Graciani Constante, E.; Del Pino Pérez, M.; Ruiz-Méndez, M.V. (2012) – "Los Aceites y Grasas. Refinados y otros procesos de transformación industrial".

Instituto Nacional de Estadística – "Datos económicos y evolución de magnitudes". (www.ine.es).

Mercasa Ediciones – "Informes de Alimentación en España" (2010-2014). (<http://www.mercasa-ediciones.es/>).

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. – "Organización Común de Mercados Agrícolas". (<http://www.magrama.gob.es/es/>).

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. – "Producciones Agrícolas/Aceite de Oliva y Aceituna de Mesa". (<http://www.magrama.gob.es/es/>).

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. – "Series de datos de consumo alimentario", Panel de consumo alimentario.

Navas López, J.E y Guerras Martin, L.A. (2013) – "Fundamentos de Dirección estratégica de la empresa". Civitas.